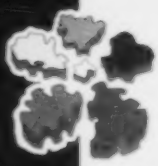

BUILDING INTERCULTURAL PARTNERSHIPS

Working with an Indonesian Partner

A Guide to Establish Effective Cross-Cultural Communication and Working Relationships in Indonesia

IN-COUNTRY ORIENTATION PROGRAM (ICOP)

JAKARTA INDONESIA

CENTRE FOR INTERCULTURAL TRAINING (CIT)
CANADIAN INTERNATIONAL DEVELOPMENT AGENCY (CIDA)

Erratum

Indonesia

P.14, 5th line

The word "evaluating" should be "elevating"

104-04848/

Working with an Indonesian Partner

The opinions expressed in this document are those of the authors and do not necessarily represent the views or policies of the Canadian International Development Agency or the Government of Canada.

Published and distributed by:
DFAIT
Canadian Foreign Service Institute
Centre for Intercultural Learning

Contacts:
Centre for Intercultual Learning
Canadian Foreign Sevice Institute
115 Bisson Street
Gatineau, (Hull Sector), Quebec J8Y 5M2
Tel.: (819) 997-1197
Tel.toll-free (in Canada): 1-800-852-9211

© Her Majesty the Queen in Right of Canada 1995

CONTENTS

Foreword 4

Introduction 5

About Indonesia 6

Working with an Indonesian Partner 9

The Partnership Approach 9

How National Values Influence Business and Management Practices .. 10

Communication 15

Working Effectively with Your Partner 17

Who is Your Counterpart ? 17

Business 17

Central Government 18

Local Government 20

Academics and Consultants 20

Non-Governmental Organizations (NGOs) 21

Your Partner's Point of View 21

Suggested Approaches 22

Conclusion 26

Bibliography 27

FOREWORD

Working with an Indonesian Partner is one in a series of guides designed to help Canadians and Asians work together effectively. The idea for the series came from years of experience preparing Canadian technical advisors for work in developing nations and their foreign counterparts for missions to Canada as part of Canada's international development assistance programs. Although many guides were available to help them prepare for culture shock and learn the practicalities of living overseas, there were few good resources to assist them in developing effective working relationships, one of the most challenging and critically important aspects of their overseas experience.

The guide is modeled after *Thais Do Business the Thai Way*, which was produced by the SVITA Foundation of Bangkok for CIDA.

Working with an Indonesian Partner is for Canadians who work with Indonesians in a business, official, or international development capacity. It offers practical advice on forming partnerships and alliances based on trust, understanding and effective communication.

The guide was written by Patricia Farry, Jasmin Jasin, Soekmana Soma, and Martina Tobing under the direction of Ibu Irid Agoes, Coordinator of CIDA's In-Country Orientation Program (ICOP) in Jakarta. It was edited by Stiles Associates Inc. of Ottawa.

We welcome your comments, suggestions and insights for subsequent editions. Please write to us or send us a facsimile message. We hope your stay in Indonesia is rewarding.

Claire Trépanier
Program Manager, Asia
Centre for Intercultural Training
Canadian International Development Agency
200 Promenade du Portage, 8th floor
Hull, Quebec
CANADA
K1A OG4
facsimile (819) 994-0084

INTRODUCTION

This briefing book has been produced to introduce Canadian business people, government officials, consultants and advisors to some of the cultural aspects of doing business in Indonesia. Its aim is to provide helpful, practical information which can be used when interacting with Indonesians in a professional and social environment.

It is important to know that business success in Indonesia cannot be separated from successful intercultural adjustment. There are three criteria that indicate success: good personal adjustment, good interpersonal relations with hosts (demonstrated by the hosts saying to themselves that the newcomer interacts well), and the completion of tasks related to your goals.

To provide a balanced, non-judgmental view, we have written the guide as a collaborative effort, taking into account Indonesian and Canadian perspectives. Topics covered include an analysis of the differences between working with a Canadian partner and an Indonesian partner, Indonesian values and how they influence working relationships, communication styles and differences, and the strategies required when dealing with business people, government officials, academics, consultants and non-governmental organizations (NGOs).

It is incorrect to assume that culture and values are separate from business, particularly in Indonesia. A more holistic approach is preferable.

A grounding in one's own culture and value system can go a long way toward understanding another culture. Knowledge of the factors that influence the "Canadian" way of doing business can help one appreciate the factors that influence another country's culture and business practices.

So, sit back and take a moment to consider our suggestions. You probably have your agenda mapped out and your schedule organized. However, take time before you arrive to absorb the information in this guide, and see if you have taken the cultural aspects of your assignment into account.

Experiences in Indonesia are as individual as the people who experience them. Keep in mind that this booklet is a guide; your individual strategy will be unique. If the information is helpful, this guide will have achieved its aim.

Good luck!

ABOUT INDONESIA

This vast archipelago is a diverse, culturally rich nation. Situated on the equator on a cross between the Pacific and Indian oceans, Indonesia bridges two continents, Asia and Australia. Its strategic position has always influenced the cultural, social, political and economic life of the country. Stretching from the region of Irian Jaya in the east to the island of Sumatra in the west, Indonesia encompasses about 17,000 islands, a land area of 1.91 million square kilometres and 7.9 million square kilometres of territorial waters.

Like Canadians, Indonesians are familiar with the concepts of diversity and multiculturalism and thus enjoy the contributions of a multitude of cultures and traditions, including more than 580 languages and dialects. As in Canada, Indonesians welcome and celebrate diversity. This is reflected in the country's motto, Unity in Diversity or *Bhineka Tunggal Ika.*

Indonesia's national language, *Bahasa Indonesia*, is an important unifying factor. It developed from a Malay dialect that once dominated the language of trade throughout the country. Canadians are often surprised by Indonesians' unquestioned use of *Bahasa Indonesia*, when most people speak a different language in the home. *Bahasa Indonesia* emerged out of the country's struggle for independence. In 1928, in the so-called *Sumpah Pemuda*, Indonesian youth from many regions of the country met in Jakarta and pledged allegiance to one country, one nation and one language.

During more than three centuries of Dutch colonialism, many local kingdoms fought unsuccessfully to attain sovereignty. Indonesia proclaimed its independence on August 17, 1945 after the Japanese departed toward the end of World War II. Nationalism is deep-rooted. Foreigners might find one Indonesian critical of another, but will face resentment if they, themselves, criticize Indonesia. Indonesians cherish their country's independence. It is, for them, a source of great pride.

Pancasila, the Five Principles, were set forth as Indonesia's state philosophy in the 1945 Constitution. The principles are:

1. belief in God;
2. just and civilized humanity;
3. the unity of Indonesia;
4. democracy guided by inner wisdom and unanimity arising out of deliberations amongst representatives; and
5. social justice for all.

The first principle of *Pancasila* affirms that Indonesians believe in the existence of God and implies that they believe in life after death. It suggests that the pursuit of sacred values leads to a better life in the hereafter. The second principle requires that human beings be treated with due regard to their dignity as God's creatures. The third principle embodies the concept of nationalism and emphasizes the importance of fostering national unity and integrity. The fourth principle requires Indonesians to exercise their democratic rights with a deep sense of responsibility to God Almighty, with respect for humanitarian values and human dignity, and with a view to preserving and strengthening national unity. The fifth principle calls for the equitable distribution of social benefits to the entire nation. It implies that all Indonesia's natural resources and its potential wealth should be utilized for the greatest possible good and happiness of all. These five principles are interrelated and inseparable.

Since independence, Indonesia has played a significant role internationally. The Asia-Africa Conference was held in Bandung, West Java in 1955, and Indonesia initiated the Association of South-East Asian Nations (ASEAN). Indonesia has been actively involved in the leadership of Non-Aligned Movement nations. It has been a champion of development for peoples in developing nations.

Indonesia's goal is to move from being an aid recipient to a self-sufficient aid provider and a world trading partner. Indonesia's aspirations for self-reliance are important to keep in mind when doing business in Indonesia. Accentuating the mutual benefits of one's project or business venture is the preferred route to successful partnerships in Indonesia.

First-time visitors may be struck by Indonesia's social and economic contrasts. Many of Jakarta's office buildings and hotels are as modern as any in the major cities of the world. However, many villages (*kampungs*) are without clean water, reliable power, and other amenities. The National Planning Agency (BAPPENAS) reports that more than 26 million Indonesians live below the poverty line, defined as income of less than the regional minimum wage, Rp 4,600, which is about Cdn $3.00 per day. While Indonesia faces many development challenges, it has modern infrastructures in place such as good asphalt roads and telecommunication facilities, especially in and around urban centres. Through *Wartel (Warung Telekomunikasi)* or telecommunication shops, Indonesia provides telephone facilities for long-distance and international calls, facsimile and telegraphic services. Big hotels have business centres with similar services. Indonesia also has many well-educated and experienced people who

are enthusiastic about doing business and improving the quality of life for all in their country.

Canadians coming to Indonesia should keep in mind these important features of this complex society. Acknowledging that differences exist and respecting them will increase their chances of success in business and personal dealings. Reading and research about the history of this great nation will help visitors understand the people and cultures they will encounter.

WORKING WITH AN INDONESIAN PARTNER

Doing business in Indonesia will undoubtedly be different than it is in Canada. This should be your first assumption. Once having made this assumption, you will have taken the first step in acknowledging cultural differences.

The Partnership Approach ◆ ◆ ◆

It is important to take a win-win approach when forming partnerships in Indonesia. Although one of your aims will be to contribute positively to your operations in Canada, including financial gains, you should consider your prospective Indonesian partners as equals with similar expectations of you. It is important to Indonesians that foreign investment and business ventures benefit the Indonesian people.

Many foreigners believe that Indonesian business people lack the experience and education of business people in other parts of the world. This is a misconception. While the percentage of post-secondary graduates in Indonesia (1.5% of the total population in 1992, according to the Department of Education and Culture) is much lower than in most western countries, there are many educated Indonesians who compete successfully in the global economy. Foreigners who are ethnocentric, condescending or who consider themselves superior will fail in their attempts to establish constructive partnerships with Indonesians.

Some foreigners regard the Indonesian population as merely a source of cheap labour. The people of Indonesia are proud of their achievements and deserving of greater respect, considering their country's remarkable progress since independence.

Joint ventures and development projects in Indonesia often involve training and technology transfer. It is important to look at the people involved in such projects as competent and ready and able to learn. You might learn something too, if you view the learning experience as a two-way process.

Trust is an important ingredient of any good relationship. The same goes for business relationships with Indonesians. Foreigners often find that their Indonesian counterparts want to know about their personal life, and probe

them with many questions that are outside the realm of business. Indonesians do this to get an idea of the individual's character and trustworthiness. Without acknowledging it, many westerners do the same; few people would do business with someone they did not trust.

When contemplating a business relationship, Canadians tend to look at the company's track record. The track record is important to Indonesians as well, but they tend to attach more importance to the individuals who run the company. In the West, businesses experience far more turnover than in Indonesia. In the West, less focus is placed on the individuals behind the company, while in Indonesia, people tend to stay with the same company for a long time. Results are usually tied to the people who make them.

How National Values Influence Business and Management Practices ◆ ◆ ◆

Family and community

In contrast to most Canadians, Indonesians place collective concerns —the group, family and community— ahead of individual aspirations. Indonesians expect their relatives, clan or social group to look after them in exchange for their unquestioned loyalty. Individualist societies have a loosely knit social framework wherein individuals care only for themselves and their immediate family. Whereas westerners are expected to plan their careers by themselves and take full responsibility for achieving their goals, people in collectivist societies expect their parents, spouses and even their bosses to take part in decisions affecting their careers. While individualists prefer to stand and fall on their own efforts, collectivists are comforted in the knowledge that someone is always there to rescue them.

The family is of paramount importance in the lives of Indonesians. Indonesians have a sense of duty and belonging to family that is different from that of Canadians. Indonesian children are taught to respect their parents and elders and to defer to their wishes. Canadians also respect their parents and elders, but they are encouraged to be independent, too. The idea of leaving home and finding one's own way in the world is widely accepted in Canada, but not in Indonesia.

Let's compare Canadian and Indonesian responses to funerals. Canadians sometimes have difficulty understanding why Indonesians just drop everything they are doing when someone dies. According to Islamic rules, the dead body must be buried within 24 hours. The living are

supposed to make sure the dead are buried before their bodies deteriorate. People go to the house of the deceased as soon as they hear the news, even when it is in the middle of the night. The visit is intended not only to pay respect, but more importantly, to give moral support to the grieving family and to assist with the funeral preparations. This custom applies to the family, friends, neighbours and work colleagues of the deceased. The closer one's relationship, the more support one is expected to provide. Canadians will save themselves a lot of frustration if they are aware that work is frequently interrupted for funerals.

The example above also describes the Indonesian concept of *gotong royong*, mutual cooperation. Community members cooperate in almost every aspect of life. Naturally, the degree to which they cooperate varies from one location to another. *Gotong royon* is often stronger in the rural areas where, for example, people take turns harvesting their paddy fields and share the work to build a *balai desa*, a village community centre or a mosque. In big cities, *gotong royon* exists, but often to a lesser degree.

Consensus decision-making

is integral to Indonesian culture. Its purpose is to create harmony. Indonesian people believe that the majority must accommodate the minority. Through consensus everyone can voice his or her opinion, eventually reaching a conclusion that all parties can live with. The country's long tradition of consensus decision-making prevents the majority Muslim population from turning Indonesia into an Islamic state. Consensus makes it possible for majority and minority religious groups to live together in an atmosphere of acceptance, understanding and tolerance. This approach is prevalent throughout Indonesian organizations and institutions.

Harmony

Indonesians tend to conform in order to preserve harmony. This is very different to what westerners, including Canadians, see as desirable. Most westerners tend to applaud individual achievement and support people who struggle against the system. Indonesians also believe that individual achievement is important, but think people should be humble, too, and should strive to achieve something only when they have the support of others. Indonesians frown on people who act superior. To say "I did it!" may be interpreted as a sign of pomposity because it goes against Indonesian collectivistic values. As the Indonesian proverb states, "Like the principle of the rice paddy, the more its grains weigh, the lower it bows."

Religion

plays a vital role in the lives of Indonesians. The first canon of *Pancasila* is the belief in God. Islam is the religion of about 85% of the population. About 10% of Indonesians are Catholics and Protestants; 3% are Buddhists; and 2% are Hindus. Each religion confesses to have a supreme God. Indonesians believe strongly in religious tolerance and all religions are practiced freely. Religion is inter-twined with politics, business and family life, not compartmentalized as it is in much of Canadian society.

Canadians must learn to appreciate that prayers play an important role in the lives of Muslims. You can hear the mosques call Muslims to prayer five times daily, at dawn, noon, mid-afternoon, sundown and in the evening. Muslims try to perform the prayers at the beginning of each prayer time, the earlier the better. You should schedule breaks at prayer times to show respect. When you invite people to dinner, give your Muslim partner enough time to arrive after the sundown prayer.

Since Muslims eat no pork, be sure not serve it when you are hosting your Muslim partner. Should there be a dish that contains pork, make certain you tell your Muslim guests which one it is. Also, keep in mind that Muslims should not drink alcohol.

Canadians should be aware that Muslims fast from dawn to dusk during the month of Ramadhan. From before sunrise until after sundown they abstain from eating, drinking, smoking and sex, and they refrain from showing anger and thinking or expressing ill-feelings towards others. As a foreigner, you are not expected to fast; however, it is important to respect those who do. Being aware of the challenges they face, and refraining from eating, drinking, smoking or expressing anger in public will aid your cultural understanding and relationships. Since Muslims go to a special evening prayer, you should consult your partners when you plan to hold an evening activity. They may be willing to attend, but they will also appreciate your sensitivity to their religious practices.

Idul Fitri, which follows Ramadhan, is a big holiday for Indonesian Muslims. It is a time when people get together and celebrate. On *Idul Fitri*, people ask for and give forgiveness to others. Although it is culturally enriching to visit Indonesia immediately following Ramadhan, don't expect to get much business done. Since family is paramount to Indonesians, they usually take leave during this holiday and return to their hometowns to be with their families and friends. You would be surprised to see how quiet Jakarta is during the *Idul Fitri* holiday

when almost two-thirds of its 8.5 million inhabitants are away.

Leadership and hierarchy

It is important to understand the preferred leadership styles in Indonesia. Foreigners often perceive the Indonesian leadership style as paternal. President Soeharto is often considered a father figure. A prominent Indonesian, Ki Hadjar Dewantoro, whose anniversary is commemorated on Education Day, states the following principles of Javanese leadership:

- leaders should stand in front to set a good example to followers (*Ing ngarso sungtulodo*);
- leaders should stay among the followers in order to work together (*Ing madya mangun karso*); and
- leaders should stand behind to give support and encouragement (*Tut wuri handayani*).

Understanding the hierarchical structure of Indonesian organizations and identifying the right channels to pursue in them will help you develop successful business relations. You may need someone with good contacts acting on your behalf. Contacting the right people, going through the appropriate channels, taking into account who does what, and taking care not to circumvent the chain of command are delicate but necessary tasks. Secretaries can help you gain access to their bosses. You should treat them with respect, as you should all staff in your counterpart's organization. Civil officials should be accorded deep respect because their reason to be is to take care of people. Their assistance can be of great value to you and your business venture.

Privacy

Foreigners unaccustomed to Indonesians are often taken aback when their Indonesian work colleagues question them about their age, children, religion and so on. Don't be alarmed. Such personal questions are typical and considered "fair game" in the business realm. Indonesians believe they really don't know someone until they know him or her personally. Try not to be put out by such questions, and answer politely. You should consider personal questions as a gesture of friendship, rather than as an invasion of privacy.

During your mission to Indonesia, you may find your Indonesian partner providing you with a full schedule that includes evening programs, leaving you with almost no free time for yourself. Or they may offer to take you to places of interest. This is not meant to invade your privacy. Their actions stem from a sense of responsibility to ensure that you, their guest, are well taken care of and not lonely. Treating guests well is important to Indonesian people.

Manners and hospitality

are very important to Indonesians. For example, respect can be demonstrated through physical gestures. When sitting in the presence of an older or respected person, evaluating your feet conveys disrespect. Using the left hand is improper, as is pointing with the foot. Shaking hands is a common ritual when two people meet, but some women prefer not to shake hands with men. Instead, they clasp their hands and bow a little as a sign of respect.

When addressing people, the word *Bapak* is used for male and *Ibu* for female. *Bapak* literally means father, and *Ibu* means mother. However, the two words are widely used to show respect for people who are older, respected or superior. The word *saudara*, which literally means brother or sister, is used to imply a more familial relationship.

Face and indirectness

Indonesians are sensitive people. Having been subjected to Dutch colonialism for three and a half centuries and Japanese occupation for three years, Indonesians value their personal pride, one of the few things the Dutch and Japanese could not cart away. "Destroy the face," said an Indonesian manager, "and they will have nothing left." Because saving face is so important, people rarely ask for things directly, preferring instead to skirt the subject at hand, revealing their intentions gradually.

The Indonesian style of negotiating is indirect. Indonesians avoid embarrassing the other party by having to say "no." By exposing a request gradually until they have a fairly good chance of getting a "yes" response, Indonesians avoid the embarrassment of being turned down directly.

Be tactful when negotiating. If you must say "no," it is advisable to say "I wish I could, but..." so as to save face for everyone. This tendency to be indirect cannot be generalized. The closer the relationship, the more straightforward the communication. The more business-like the situation, the shorter the indirect conversation. In many cases, the poorer someone is, the more sensitive he or she becomes.

Avoid confrontation. Indonesians consider it bad form to vent one's anger and frustration in public. It is particularly important not to criticize or express dissatisfaction publicly, as this may cause the person being criticized to lose face. Most Canadians tend to "call a spade a spade." Indonesians attach far more importance to the maintenance of harmony than the pursuit of what one would consider to be the truth. The truth can

hurt others unintentionally. This often makes it difficult for Canadians to gauge what their Indonesian counterparts really think. One must be sensitive when criticizing or showing displeasure. Preserving individual dignity and saving face are paramount. It is important to let counterparts know when you are dissatisfied, but it must be done tactfully. Relay your dissatisfaction privately with the utmost discretion. Most Canadians would want to be treated this way as well. Remember that you are a guest in Indonesia and that you should make an effort to understand the culture you are working in.

Time

One of the most talked about differences between Canadians and Indonesians is their concept of time. Canadians view time as a commodity that can be saved, spent or lost. They have a linear concept of time. Time is finite. It is precious and mustn't be wasted.

The Indonesian concept of time is cyclical. The country's tropical climate, its largely rural population, and its transportation and communication problems contribute to this contrasting view of time. Expressing frustration and anger at what some would perceive as a slow pace of events will hinder good relations. A patient and flexible approach may ease your frustrations. It is important for you to be on time because most Indonesians you work with know that punctuality is important.

Indonesians dislike to be hurried. While your Canadian office may be anxious to see results quickly, being too pushy in negotiating an agreement may result in no agreement at all. Indonesians don't respond well to a hard-sell approach. Take things slowly; be prepared to wait. Remember that Indonesians are usually dealing with English as second language.

Communication ◆ ◆ ◆

Communicating effectively will be your greatest and most important challenge. Most Canadians on short missions have insufficient time to learn *Bahasa Indonesia*. Any attempt to learn the language, however brief, will be extremely useful and greatly appreciated. Many of your Indonesian counterparts will speak English relatively well, especially if they have had a good education. Low-level staff and minor officials may be weak in English. Often people will say they understand when they don't. They won't tell you they don't understand because they don't want to offend you. While this tendency may frequently frustrate you, you need to understand that it is not intended to displease or mislead you.

When speaking to people who are not fluent in English, speak at a slower pace than you would normally, and avoid the use of jargon and slang. Showing interest in what your partner is trying to say and being patient will encourage your partner to communicate. Clarification and feed back help to establish mutual understanding in these situations.

Face-to-face interaction is the preferred mode of communicating in Indonesia. Phones and faxes are useful, but they should not replace person-to-person contact. You are unlikely to succeed without face-to-face communication.

Non-verbal communication can lead to misunderstanding across cultures. Westerners often use non-verbal gestures to augment their speech. In Indonesia, the non-verbal cues are not always easily read. Gestures can have different meanings, depending on the context. For instance, smiling can mean embarrassment or confusion, depending on the situation. You may also find that many Indonesians avoid eye contact. This should not be interpreted as a sign of dishonesty or reluctance. Indonesians consider eye contact impolite, especially when it involves young people communicating with elders and subordinates speaking to people of higher rank or status. Standing with your hands on your hips is another gesture that can be misinterpreted. You may wish to communicate that you are relaxed, but Indonesians may perceive standing akimbo as a show of power or dominance.

Indonesians tend to hide negative emotions, such as anger and frustration. Withdrawal often signifies disagreement or resentment. Silence, which makes many Canadians uncomfortable, occurs frequently in the course of conversations and negotiations in Indonesia. Avoid frustration; when in doubt about your counterpart's non-verbal cues, don't hesitate to ask what he or she is thinking.

Indonesians prefer to communicate orally rather than in writing. Since less educated Indonesians have no training in written English, you may have to help your staff in developing their report-writing skills. Indonesians use the passive voice frequently when writing in English because of their tendency to be indirect. For the same reason, they often use several sentences to present an idea instead one concise, straightforward sentence. Since some people shy away from lengthy documents, reports and manuals written in English, you should summarize and/or translate them to minimize misunderstanding.

Patience, understanding and clarification will help you communicate effectively with your Indonesian partners.

WORKING EFFECTIVELY WITH YOUR PARTNER

Who is Your Counterpart? ◆ ◆ ◆

Before coming to Indonesia, inquire about your potential counterparts and partners. The Canadian government and the Indonesian Embassy and consulates in Canada are good sources of information. It is very important that you know the right government agencies and business people to deal with. It is also important to understand the culture and motivations behind the people you will be working with in Indonesia. Different counterparts require different strategies.

Business ◆ ◆ ◆

Indonesia's economy has shown remarkable growth following the introduction of economic restructuring programs by the government. With economic restructuring, the government's goal was to establish a more diversified, competitive economy which was less dependent on oil. The programs have brought about significant changes in the business environment. These have resulted in steady economic growth and show potential for greater development.

The government recognizes the need for foreign investment and expects that it will bring not only an inflow of fresh capital, but also a transfer of technology and know-how and an understanding of how to sell products in world markets. In 1990 alone, the Government approved 432 new projects valued at US $5.8 billion and 176 expansion projects valued at US $2.9 billion.

If companies are interested in doing business in Indonesia, it is important that they first undertake a study, exchange opinions with business friends, listen to managers of factories already operating in Indonesia, check the investment measures and discuss their plans with government officials.

There are no uniform, generic types of business people in Indonesia. Indonesian business people come from many different backgrounds and cultures. Their attitudes toward foreigner partners vary. Canadians should be sensitive to the fact that foreign colonizers once controlled Indonesia's government and much of its commerce. Many companies still employ expatriate managers and advisors, although they are gradually replacing them with Indonesians. Indonesians in the upper levels of management are generally well educated and have international experience.

You are likely to meet your objectives if you go through the appropriate channels, respect hierarchies, and get to know your partners slowly. You will find it difficult to make appointments by telephone. The key to gaining access to people in decision-making positions is to have a good local agent who knows the right people and who can arrange meetings for you. There are often many people along the way who are there to weed out undesirable projects and proposals. You will have to convince them that you and your project proposal are worthy before getting to the decision-makers. People are there to protect the decision makers so that they can focus on what is important and not be bothered with unnecessary business.

Westerners are often surprised by the large number of people that Indonesian firms employ. Sometimes two or three people do what one person would do in Canada. Creating employment is an important aspect of business in Indonesia. Firms can afford to hire many people because they pay low wages and salaries, compared with businesses in the West. (The minimum regional wage in 1994 was the equivalent of about Cdn $3.00 per day.) Indonesians also like to work together, sharing the burden among many.

Do your homework before embarking on a new venture. Several of the largest firms in Indonesia are state-owned. Similar to crown corporations in Canada, they fall under the stewardship of their respective ministry. For example, Pertamina, the national oil company, is controlled by the Department of Mines and Energy. When conducting business with most state-owned companies, you will have to deal with company and ministry officials alike. There are several types of private companies, depending on the nature of their business. Officials in the Trade Section of the Canadian Embassy can provide you with detailed information on the business sector in Indonesia.

Central Government ◆ ◆ ◆

The Government of Indonesia (GOI) consists of many departments and institutions. Most business people and development workers deal with officials at the ministerial level or lower.

The GOI is very much involved in planning the country's economy. Since the installation of President Soeharto's New Order Government in 1967, Indonesia has completed five, five-year development plans, known as

Repelita I through V. Repelita VI, the current five-year plan, emphasizes continued national development, rationalization of the state apparatus, the acculturation of *Pancasila*, the pursuit of an independent foreign policy and free elections in 1997. The National Planning Agency, BAPPENAS, is responsible for drafting and implementing economic planning in cooperation with ministries, state agencies and companies.

Business and government are run by consensus. The Coordinating Ministry for Economy, Finance and Industrial Affairs (EKUIN) is important to those who are targeting the state sector for business or development projects. The Agency for the Assessment and Application of Technology (BPPT) is the key agency for technology transfer. The Indonesian Investment Coordinating Board (BKPM) coordinates and promotes private sector investment from outside sources. The National Agency for Export Development (NAFED) assists Indonesian exporters and foreign buyers.

It is important to identify the most appropriate ministry or agency and its key officials before you begin dealing with the government. In Canada, you can line up meetings with key people in government ministries and agencies by telephone. In Indonesia, access can be difficult, especially if you are unknown and don't have good contacts to guide you through the bureaucracy. The more senior the official, the more difficult it is to meet with him or her. It helps to have letters of introduction and an intermediary to assist you. You cannot get information or arrange meetings by telephone, as easily as you can in Canada. Foreigners often complain that they don't understand the rules and regulations governing business in Indonesia. Rather than frustrate yourself in an attempt to find your way through the red tape, it is better to hire a knowledgeable agent. Many Indonesians use them, too.

As a rule of thumb, the first visit should be with the top person, particularly after relations have been established. This contact is a matter of courtesy and necessity. Ultimately, all decisions will find their way to the top person's office. He or she needs to know you and your local representative.

Many of the central government officials you meet will be well educated, able to communicate effectively in English and experienced with foreigners. They will be wary of extractive schemes that offer little or no benefits, such as employment and export opportunities, to Indonesians. If you have a worthy proposal, emphasize its benefits to the Indonesian society. It will probably assist your chances of getting your project approved.

Local Government ◆ ◆ ◆

Local governments are modeled after the central government. Headed by a Governor, each region is divided into districts and sub-districts. At the district and village levels, it is unlikely that you will be dealing with officials who have been educated in the West and who speak English well. Unless you speak the local language, it is essential to have an intermediary with you. An intermediary who is acquainted with the local officials and the system will enable you to proceed quickly and with less hassle and frustration than if you go it alone. You must respect the local hierarchy, whether it is the village head man or a regional or municipal official. It is most likely that you will be dealing with officials at the regional or municipal levels. You will need extra time and patience because they may not be familiar with the requirements of international development agencies or foreign businesses. Your work at this level will, however, be interesting, educational and rewarding for both sides.

Academics and Consultants ◆ ◆ ◆

Most of the academics and consultants you meet will be graduates of overseas universities and familiar with western ways of doing business. Most will have experience working for foreigners. They can be helpful intermediaries for Canadians wanting to form partnerships with Indonesian business firms or government agencies. As a group, they are well connected and wield considerable influence. Though they will be acquainted with your way of doing things, you should show them courtesy and respect by adapting to their culture and environment. The cultural gap will be wider with their staff, most of whom will have been educated locally.

There is a distinct culture associated with universities and their academic staff. Generally more independent than other groups, academics are also more likely to provide commentary, analysis and suggestions on the current affairs. Even though universities tend to be less hierarchical than other institutions, academics place high value on seniority. Lectures are the dominant instructional method in Indonesian universities, although more participatory methods are beginning to be introduced in the classroom. Relationships between students and lecturers tend to be more formal than in Canada.

Some academics and consultants have superiors to report to and have a great deal of work to do in addition to working with you. You should learn as much as you can about the hierarchies they work within in order to better appreciate the frustrations and delays that may occur.

Non-Governmental Organizations (NGOs) ◆ ◆ ◆

The NGO sector, which generally plays a positive role in the development of Indonesia, is growing. NGOs often respond to local, micro-needs and social issues. It is often said that NGOs offer a more independent, if not critical, perception of social reality than governments, because they are closer to the grassroots. But NGOs can be bureaucratic and politically oriented, too. NGO organizational culture can be like government, despite NGOs' efforts to distance themselves from government. In order to form effective partnerships, Canadians must be familiar with each organization's hierarchy and channels of communication. Since NGOs tend to be territorial, it is important to know where they focus their activities, their key players and their roles.

Many NGOs have experience working with foreigners because much of their funding comes from foreign sources. Some may, however, be unacquainted with the way western businesses and institutions operate.

Most Canadians who are in partnerships with Indonesian NGOs work at the grassroots level or in administrative capacities. Since they will be expected to integrate fully, they should have a good grasp of *Bahasa Indonesia*. Otherwise, an interpreter is essential.

Your Partner's Point of View ◆ ◆ ◆

How will your Indonesian partner perceive you? First, you will be treated as a guest and should behave as one. Follow the dictum, "When in Rome, do as the Romans."

Your partners will think of you as a well-educated expert, especially if you bring new technology or innovative methods to Indonesia. They may expect you to transfer your knowledge and skills to your Indonesian counterparts. Your counterparts will be anxious to learn, but they will react negatively if you are patronizing or have an attitude of superiority. Please remember that Indonesians have considerable knowledge, experience and expertise. Knowledge and skill transfer should be a two-way exchange. Seek input from your partners on the practical application of your methods and technologies in order to adapt them to local circumstances.

Failure to do this would give Indonesians the impression that you are patronizing or worse, that you underestimate their knowledge and skills.

Indonesians who have never traveled abroad may have misconceptions about Canadians and other westerners. Indonesians gain most of their knowledge of western cultures from the media. Western movies often portray westerners as having few morals and uninhibited life styles. Although most westerners are not like this, it is, unfortunately, the perception many Indonesians have of them. Aside from being a business person, you are a cultural ambassador when you travel to a foreign country, and should act accordingly.

Unaware of Canadian taxation levels and the high cost of living in Canada, most Indonesians will assume that you are rich. You will eventually become aware of the disparity between expatriate and Indonesian levels of remuneration. To counter misconceptions, try to understand the basis of Indonesians' perceptions, and communicate your views politely. Sharing insights on each other's cultures will lead to mutual understanding and respect.

Suggested Approaches

◆ ◆ ◆

Canadians will run into difficulties in Indonesia if they rely on western ways of doing business.

In Canada, business partners usually have similar agendas and goals. Business people in Canada often travel for short periods, making full use of their time by conducting several meetings each day. They do most of their planning and preparation by phone, facsimile and e-mail. In meetings, Canadian partners generally like to get down to business after a few preliminaries. They like to keep to a set agenda and time table.

Canadians like to deal in quantitative terms and often rely on hard data to guide their decision making. Canadian business people often consult lawyers on business matters and are accustomed to binding contracts. They often review the minutes of meetings before finalizing agreements.

Canadians must be realistic when planning business trips to Indonesia. If it is your first trip and you have few contacts, you will need extra time to establish contacts and arrange meetings. Don't attempt to see ten people in two days. The traffic jams of Jakarta will cause delays. Travel to other parts of Indonesia can be slow, especially by car. Allow plenty of leeway so that meetings can be arranged and rearranged if necessary.

Although you can make some preliminary contacts by telephone and fax before leaving Canada, you need to do most of your business face to face when you get there. Personal interaction is crucial.

You and your Indonesian partner's goals and agendas may be different. Indonesians will want to get to know you on a personal level before discussing business issues. They often make this a higher priority than the immediate business at hand, because they will be dealing with you for a long time. Accept this process and let the Indonesian counterpart decide when to begin talking business. When discussing business matters, be flexible about timing and agenda items.

Indonesian business people use lawyers infrequently. While they consider formal contracts important, they don't make them the focus of their business deliberations. Business is conducted person to person. Lawyers and paperwork are looked after on the sidelines, not at the centre.

How can one satisfy the home office and, at the same time, do business the Indonesian way? Your superiors should be aware of the constraints and differences that you will encounter in Indonesia. Plan your trip and set realistic goals. Lofty, unrealistic goals will frustrate you and your superiors and will discourage you from returning to do more business in the future. Being prepared and informed about Indonesia and its culture is a step in the right direction if your business relations are to be successful.

When forming partnerships with an Indonesian organization, it is important to focus on each partner's complementary strengths. For example, the Canadian competencies could be focused on marketing and personnel. Defining roles and responsibilities in a partnership agreement increases the opportunity of developing a win-win relationship.

The western business style applauds initiative and participation. It is important to foster these attributes in your Indonesian partner. There is a danger in that Canadians may misinterpret the Indonesian preference for indirect communication as a sign of weak leadership, and assume the leadership role themselves. Canadians should try to foster supportive relationships and, where necessary, guide their Indonesian partners in order to strengthen the partnership.

Discussing money is one of the most sensitive issues with Indonesians. Whether one is a boardroom dealer or a market vendor, price is always negotiable in the Indonesian business

culture. Rarely will one reach an agreement without negotiating. Build flexibility into your pricing arrangements and establish a reasonable price range. Be prepared for negotiations over money to take some time.

When negotiating a business arrangement with an Indonesian firm, listen actively. Far too often, westerners fail to listen carefully, formulating their next response rather than digesting what was said verbally and non-verbally. Negotiating in Indonesia requires an understanding of the dominant local norms and methods of reaching agreement. Successful negotiations are devoid of pressure tactics and confrontation. Canadians should remember that when their Indonesian partners says "yes" it does not necessarily mean that they agree or that they have committed themselves. At best, it suggests "I understand." Saying "no" directly is considered crude. The phrase, "Yes, but..." indicates that there is resistance to the proposal. Read the body language and what is said between the lines. Listening carefully will help you bridge the cultural gaps.

Remember that Indonesian decision making is a two-sided, fluid process. On the one hand, deliberations are clarified and gain support as they move toward the person who is the final authority. On the other hand, decisions require consensus, which usually takes time. Quick decisions are uncommon although not impossible to secure.

As Indonesian weather is very hot and humid, people dress lightly. Generally, men wear suits only on formal occasions, although some businessmen may wear them daily. Government officials usually wear safari suits, while most local government officials have uniforms. People dress more casually on university campuses. However, keep in mind that casual means long pants, shirts and shoes, not shorts and sandals. NGO employees also dress casually for work.

On formal occasions, men often wear long-sleeved batik shirts. (In 1994, the heads of state at the APEC meeting in Bogor were uniformly dressed in batik shirts.) Although suits can be worn on formal occasions, make sure that yours is not too warm. Long-sleeved shirts and ties are also appropriate on formal occasions. Women are advised to wear skirts and sleeved blouses or dresses. Mini-skirts may be inappropriate, depending where they are worn. Some areas are more conservative than others.

Although there are anti-smoking regulations in many buildings, you may find some people who smoke while working. This is particularly

true in local government offices, most of which have no air conditioning. The aroma of clove cigarette smoke is strong, especially at bus and train stations, markets and airport arrival lobbies.

Canadians may find Indonesians much less aware of public safety measures than most Canadians. For example, few Indonesians use seat belts in cars and safety helmets on motor cycles. Several years ago, the government initiated a campaign designed to increase public awareness of safety in the streets and in the workplace. Nowadays, more people are conscious of safety and are taking measures to avoid injury.

Take advantage of your Indonesian partners' experience with Indonesian markets, regulations, banking and so on. They can guide you and give you insights, just as you would for them in Canada. Sharing experiences and insights will enhance the partnership and build trust and acceptance.

CONCLUSION

Venturing to Indonesia to do business is a big step for many Canadian individuals and companies. It requires them to take risks, to move beyond their comfort zones, and to attempt to operate in an unknown environment. The challenges and outcomes are rewarding for many. But the rewards may be elusive unless Canadians understand their own cultural conventions and relate them to the cultural norms and values of their Indonesian partners.

Business and culture are inseparable. If you are to succeed in Indonesia, you must understand this interrelationship. Before embarking, it is worthwhile to think about dominant Canadian cultural traits. If you understand how culture underlies your work relationships in Canada, you can better appreciate how a different culture will affect your partnerships in Indonesia.

Before departing, consult with other Canadians who have been successful in Indonesia's business, government and NGO sectors. Your experience will be unique, but there will be similarities with others, too. Indonesians living in Canada are an excellent source of information, and may have invaluable cross-cultural knowledge. Be forewarned, however, that some Canadians and Indonesians are ethnocentric and prone to stereotyping.

Please be reminded that Indonesian cultures and languages are diverse. There is no ready formula for establishing effective partnerships that applies everywhere in Indonesia. Do's and don'ts are helpful, but the reality differs from one set of circumstances to another. What to do and how to react will depend greatly on your partner's background. This handbook has provided you with some general cultural values of Indonesian people. Use this information to ground you, and learn as much as possible about your partners along the way.

Regardless of your expertise and your credentials, your success in Indonesia will depend on your attitude. Keeping an open mind and looking at situations without being judgmental will aid you in having a positive experience in Indonesia. While you cannot divorce yourself from your own cultural values and norms, you can help bridge many cultural gaps in Indonesia by removing some of the layers of colour that give you a Canadian view. Empathy, patience and tolerance will help you become understanding of Indonesians, and lead you to mutually supportive, long-lasting partnerships.

BIBLIOGRAPHY

Agoes, Asmir A. (1989). *Some Personal Behaviour Guides for Foreign Managers in Indonesia, Revised Edition*. Jakarta: The Indonesian Intercultural Studies Centre.

Alfian (1986). *Transformasi Sosial Budaya dalam Pembangunan Nasional*. Jakarta: UI Press.

Biro Pusat Statistik (1993). *Statistical Year Book of Indonesia*. Jakarta.

Brislin, Richard (1993). *Understanding Culture's Influence on Behaviour*. Fort Worth, Texas: Harcourt Brace and Company.

Budiman, Arief *et al.* (1986). *Mencari Konsep Manusia Indonesia*. Jakarta: Erlangga.

Department of Information, Republic of Indonesia (1994). *Indonesia: An Official Handbook*. Jakarta.

Hawes, R. and D. Kealey (1981). "An Empirical Study of Canadian Technical Assistance: Adaptation and Effectiveness on Overseas Assignments." *International Journal of Intercultural Relations* (5) 239-258.

Hofstede, Geert (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Berkshire (UK): McGraw-Hill.

"Indonesia: The New Dawn of Opportunity." in *Newsweek, Special Advertising Supplement* (1991).

Kita, Shuji (1990). "Indonesia and Japan: Both Countries Need Each Other." in *Business in Indonesia*, edited by Richard I. Mann. Toronto: Gateway Books.

Koentjaraningrat (1990). *Kebudayaan, Mentalitas dan Pembangunan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Lubis, Mochtar (1986). *Manusia Indonesia*. Jakarta: Inti Idayu Press.

Soedjatmoko (1986). *Dimensi Manusia Dalam Pembangunan*. Jakarta: LP3ES.

SRI International (1985). "Business Intelligence Program, Report No. 721."

Suriasumantri, Jujun S. (1986). *Ilmu dalam Perspektif Moral, Sosial dan Politik*. Jakarta: PT Gramedia.

BÂTIR UN PARTENARIAT INTERCULTUREL

Travailler avec un partenaire indonésien

Un guide d'initiation à l'efficacité dans la communication interculturelle et les relations de travail en Indonésie

PROGRAMME D'ORIENTATION ET D'INTÉGRATION TERRAIN (POINT)

JAKARTA, INDONÉSIE

CENTRE DE FORMATION INTERCULTURELLE (CFI)
AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL (ACDI)

Travailler avec un partenaire indonésien

Les opinions exprimées dans le présent document sont celles des auteurs et ne représentent pas nécessairement les points de vue ou les politiques de l'Agence canadienne de développement international ou du Gouvernement du Canada.

Pour obtenir des exemplaires de ce guide par la poste au Canada,

Cette série est maintenant publiée par :
MAECI
L'Institut Canadien du service extérieur
Centre d'apprentissage interculturel
Contacts:
Centre d'apprentissage interculturel/
L'institut Canadien du service extérieur
115, rue Bisson
Gatineau, (Secteur Hull) (Québec) J8Y 5M2
Tél. : (819) 997-1197
Tél. sans frais (au Canada) : 1-800-852-9211

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada 1995

TABLE DES MATIÈRES

Préface 4

Introduction 5

À propos de l'Indonésie 7

Comment travailler avec un partenaire indonésien 10

- L'approche du partenariat 10
- L'influence des valeurs nationales sur les méthodes de gestion et les pratiques commerciales 11
- La communication 18

Travailler efficacement avec votre partenaire 20

- Qui est votre partenaire? 20
- Les affaires 20
- Le gouvernement central 22
- Les gouvernements locaux 23
- Les universitaires et les consultants 24
- Les organisations non gouvernementales (ONG) 24
- Le point de vue de votre partenaire 25
- Suggestions 26

Conclusion 31

Bibliographie 33

PRÉFACE

Travailler avec un partenaire indonésien fait partie d'une série de guides destinés à aider les Canadiens et les Asiatiques à travailler efficacement ensemble. La série est le fruit des nombreuses années d'expérience que l'Agence canadienne de développement international (ACDI) a accumulées dans la préparation des conseillers techniques canadiens et de leurs partenaires des pays en voie de développement. Il ne manquait pas de guides pour aider ces gens à se préparer au choc culturel et à s'initier aux considérations pratiques de la vie à l'étranger. Par contre, on disposait jusqu'à maintenant de très peu d'outils de qualité qui pouvaient les aider à établir des relations de travail efficaces. Or, c'est justement un des aspects les plus difficiles et les plus critiques de leur expérience outre-mer.

Le présent guide s'inspire de la publication *Thais Do Business the Thai Way*, rédigée pour le compte de l'ACDI par la fondation SVITA de Bangkok.

Travailler avec un partenaire indonésien s'adresse aux Canadiens qui travaillent avec des Indonésiens en développement international, en affaires ou à titre de représentant officiel. Le guide propose des conseils pratiques sur la manière de bâtir des partenariats fondés sur la confiance, la compréhension et la communication.

La version originale de ce guide *Working With An Indonesian Partner* a été rédigée par Patricia Farry, Jasmin Jasin, Soekmana Soma et Martina Tobing, sous la direction d'Ibu Irid Agoes, coordonnatrice du Programme d'orientation et d'intégration terrain (POINT) à Jakarta. Hugh Ballem et Lise Arvisais ont collaboré à l'adaptation française du guide et à son édition.

Nous vous invitons à nous faire part de vos commentaires, suggestions et observations pour que nous puissions en tenir compte dans les éditions ultérieures du guide. Vous pouvez nous écrire ou nous envoyer un message par télécopieur. Nous vous souhaitons un séjour aussi enrichissant que fructueux en Indonésie.

Claire Trépanier
Chargée de programmes – Asie

Centre de formation interculturelle
Agence canadienne de développement international

INTRODUCTION

Ce guide a pour but d'initier les gens d'affaires, fonctionnaires, consultants ou conseillers canadiens à certaines des considérations culturelles qui peuvent déterminer la réussite de leur mission en Indonésie. Il vise à fournir une information pratique qui facilitera les relations sociales et professionnelles avec les Indonésiens.

La première chose qu'il faut comprendre est qu'on ne peut réussir sa mission en Indonésie sans passer par une certaine adaptation interculturelle. Trois critères permettent de conclure à la réussite à ce niveau: une bonne adaptation personnelle, de bonnes relations interpersonnelles avec vos hôtes (c'est chose faite à partir du moment où vos hôtes se disent que le nouveau venu sait se comporter en société), et l'accomplissement des tâches nécessaires à la réalisation de vos buts.

Afin d'offrir un point de vue équilibré et non biaisé, nous avons fait de la rédaction de ce guide une collaboration qui tient compte des perspectives canadiennes et indonésiennes. La liste des sujets abordés comprend les différences entre le travail avec un partenaire canadien et le travail avec un partenaire indonésien, les valeurs indonésiennes et leur influence sur les relations de travail, les différences de style de communication, et les stratégies à envisager lorsqu'on traite avec les gens d'affaires, les hauts fonctionnaires, les universitaires, les consultants et les organisations non gouvernementales (ONG).

On se tromperait en imaginant qu'on peut dissocier les affaires de la culture et des valeurs de la société dans laquelle on se trouve, et c'est particulièrement le cas en Indonésie. Une approche plus holistique s'impose.

Quand on comprend son propre système de valeurs et sa propre culture, on est déjà beaucoup mieux placé pour comprendre une culture différente. Une connaissance des facteurs qui influent sur la «manière canadienne» de faire des affaires peut vous aider à saisir les facteurs qui influent sur les pratiques commerciales et la culture dans un autre pays.

Détendez-vous donc, et prenez quelques minutes pour réfléchir aux suggestions qui suivent. Même si vous avez sans doute déjà préparé votre programme et votre horaire, nous vous conseillons de prendre le temps, avant d'arriver, pour assimiler l'information contenue dans ce guide. Cela vous permettra de voir si vous avez tenu

compte des aspects culturels de votre mission.

Les expériences qu'on vit en Indonésie sont aussi uniques que les gens qui les vivent. Gardez à l'esprit que ce cahier n'est qu'un guide et que la stratégie que vous vous donnerez ne sera pas celle de quelqu'un d'autre, mais bien la vôtre. Notre guide aura réalisé son objectif si l'information qu'il renferme vous aura aidé en ce sens.

Bonne chance!

Pour éviter d'alourdir ce texte en répétant partout les formes masculines et féminines, on emploie le plus souvent le masculin seul, à moins que le sujet ou l'objet de la phrase soit féminin.

À PROPOS DE L'INDONÉSIE

Le vaste archipel indonésien forme une nation diverse et culturellement riche. Située à la hauteur de l'Équateur à la confluence des océans Pacifique et Indien, l'Indonésie fait le pont entre les deux grands continents de l'Asie et de l'Océanie. Cette position stratégique a toujours exercé une grande influence sur la vie culturelle, économique, politique et sociale du pays. L'Indonésie s'étend de la région d'*Irian Jaya* à l'est jusqu'à l'île de Sumatra à l'ouest; les quelque 17 000 îles de l'archipel couvrent une superficie terrestre de 1,91 millions de kilomètres carrés et 7,9 millions de kilomètres carrés d'eaux territoriales.

Tout comme les Canadiens, les Indonésiens connaissent bien les concepts de diversité et de multiculturalisme, et ils apprécient l'apport d'une multitude de cultures et de traditions, comme en témoigne la coexistence de plus de 580 langues et dialectes. À l'instar des Canadiens, les Indonésiens accueillent et célèbrent la diversité. Cela se reflète jusque dans la devise du pays: l'unité dans la diversité, ou *Bhineka Tunggal Ika*.

Le *Bahasa Indonesia*, la langue nationale de l'Indonésie, est un élément unificateur important dans la vie nationale. Le *Bahasa Indonesia* est issu d'un dialecte malais qui dominait autrefois dans les relations commerciales à travers le pays. Les Canadiens sont souvent surpris de voir que les Indonésiens n'hésitent pas à employer le *Bahasa Indonesia* alors que la plupart des gens parlent une autre langue à la maison. Le *Bahasa Indonesia* est né de la lutte pour l'indépendance. En 1928, lors de ce qu'on appelle le *Sumpah Pemuda*, de jeunes indonésiens de beaucoup de régions du pays ont afflué à Jakarta pour jurer fidélité à un pays, une nation et une langue.

Durant plus de trois siècles de colonialisme hollandais, maints royaumes locaux ont lutté en vain pour accéder à la souveraineté. L'Indonésie a proclamé son indépendance le 17 août 1945 après la retraite des Japonais vers la fin de la 2e Guerre mondiale. Le nationalisme est fortement enraciné. Les étrangers constatent parfois que les Indonésiens se critiquent les uns les autres mais qu'ils n'apprécient pas du tout qu'un étranger critique l'Indonésie. Les Indonésiens tiennent beaucoup à l'indépendance de leur pays. C'est une grande source de fierté pour eux.

Le *Pancasila*, ou les Cinq Principes, a été enchâssé comme la philosophie

d'État de l'Indonésie dans la Constitution de 1945. Ces principes sont:

1. la croyance en Dieu;
2. une humanité civilisée et juste;
3. l'unité de l'Indonésie;
4. la démocratie guidée par l'unanimité et la sagesse intérieure découlant des délibérations des représentants; et
5. la justice sociale pour tous.

Le premier principe du *Pancasila* affirme que les Indonésiens croient en l'existence de Dieu; il implique qu'ils croient à la vie après la mort et que la poursuite de valeurs sacrées mène à une vie meilleure dans l'au-delà. Le deuxième principe affirme que les êtres humains doivent être traités avec tous les égards qui leur sont dûs en raison de leur dignité en tant que créatures de Dieu. Le troisième principe reprend le concept de nationalisme et souligne le devoir de favoriser l'unité et l'intégrité de la nation. Le quatrième principe invite les Indonésiens à exercer leurs droits démocratiques, avec un profond sentiment de responsabilité envers Dieu tout-puissant, dans le respect des valeurs humanitaires et la dignité humaine, afin de préserver et de renforcer l'unité nationale. Le cinquième principe pose la nécessité d'une répartition équitable de la vie en société dans toute la nation; il implique que toutes les ressources naturelles de l'Indonésie et ses richesses potentielles doivent être employées de manière à assurer le plus grand bien et le plus grand bonheur possible de tous les Indonésiens. Ces cinq principes sont indissociablement liés entre eux.

Depuis l'Indépendance, l'Indonésie a joué un rôle de premier plan sur la scène internationale. Le Congrès Asie-Afrique s'est réuni à Bandung en Java occidental en 1955, et l'Indonésie était à l'origine du projet qui est devenu l'Association des Nations du Sud-Est asiatique (ASEAN). L'Indonésie a également joué un rôle actif dans la direction du mouvement des pays non alignés. Elle a été un porte-étendard des pays en voie de développement. Le but de l'Indonésie est de cesser d'être un bénéficiaire d'aide et de devenir un pays autosuffisant et donateur et un partenaire dans le commerce international. Quand on fait des affaires en Indonésie, il est important de se rappeler que les Indonésiens continuent à aspirer à l'autosuffisance. Il n'y a pas de meilleure façon de cultiver des partenariats fructueux en Indonésie que de mettre en lumière les avantages mutuels d'une entreprise ou d'un projet d'affaires.

Les gens qui en sont à leur première visite sont parfois frappés par les contrastes économiques et sociaux qu'ils voient en Indonésie. Jakarta

compte de nombreux hôtels et édifices à bureaux aussi modernes que ceux qu'on trouve dans n'importe quelle autre grande ville du monde. En même temps, beaucoup de villages (*kampungs*) manquent d'eau potable, d'un service d'électricité fiable et d'autres aménagements du genre. L'Agence nationale de planification (*BAPPENAS*) signale que plus de 26 millions d'Indonésiens vivent sous le seuil de pauvreté, définit comme un revenu inférieur au salaire minimum régional, soit 4 600 rupiahs (environ 3,00 $ canadiens) par jour. L'Indonésie fait face à beaucoup de défis de développement, mais le pays peut déjà compter, à beaucoup d'endroits, et surtout dans les agglomérations urbaines, sur des infrastructures modernes comme de bonnes routes asphaltées et des moyens de télécommunication. *Wartel* (*Warung Telekomunikasi*) ou les boutiques de télécommunication fournissent des services d'interurbain nationaux et internationaux, de même que des services de télécopie et de télégraphie. Les grands hôtels ont des centres d'affaires offrant des services similaires. L'Indonésie compte également un grand nombre de gens instruits et expérimentés qui ne demandent pas mieux que de faire des affaires et améliorer la qualité de vie pour tous dans leur pays.

Les Canadiens qui se rendent en Indonésie ne doivent pas perdre de vue ces caractéristiques importantes de la société complexe qu'est l'Indonésie. En reconnaissant les différences et les respectant, ils accroîtront leurs chances de réussite dans leurs affaires comme dans leurs interactions personnelles. Les lectures et les recherches sur l'histoire de cette grande nation aideront des visiteurs à comprendre les gens et la culture auxquels ils seront exposés.

COMMENT TRAVAILLER AVEC UN PARTENAIRE INDONÉSIEN

Une chose est certaine: en Indonésie, les affaires ne se font pas comme au Canada. Faites-en votre prémisse de base, et vous aurez fait le premier pas vers la reconnaissance des différences culturelles.

L'approche du partenariat ◆ ◆ ◆

Il est important d'adopter une approche «gagnant-gagnant» pour créer les partenariats en Indonésie. Même si un de vos objectifs sera de contribuer positivement à vos activités au Canada, y compris au sens financier, vous devez comprendre que vos partenaires indonésiens éventuels nourrissent des attentes de leur côté. Pour les Indonésiens, il est important que les investissements étrangers et les entreprises étrangères apportent quelque chose aux Indonésiens aussi.

Beaucoup d'étrangers ont la fausse impression que les gens d'affaires indonésiens n'ont pas autant d'expérience ou d'éducation que leurs homologues ailleurs dans le monde. Il est vrai que le pourcentage de diplômes post-secondaires en Indonésie est très inférieur à ce qu'on trouve dans les pays occidentaux (1,5% de la population totale en 1992, selon le ministère de l'Éducation et de la Culture), mais il est aussi vrai que de nombreux Indonésiens instruits se sont taillé une place sur le marché mondial. Les étrangers qui sont ethnocentriques ou condescendants, ou qui se considèrent supérieurs aux autres, ne réussiront jamais à établir des partenariats constructifs avec les Indonésiens.

Certains étrangers ne voient dans la population indonésienne qu'une source de main-d'oeuvre bon marché. Or, les Indonésiens sont fiers de leurs réalisations et méritent plus de respect, compte tenu des progrès remarquables qu'ils ont réalisés depuis l'indépendance de leur pays.

Les projets conjoints de développement et les coentreprises en Indonésie comportent souvent un volet «formation» et «transfert technologique». Il est important de considérer les gens qui participent à ces projets comme compétents, capables d'apprendre et désireux d'apprendre. Il se peut que vous appreniez quelque chose vous aussi, à condition de concevoir l'expérience comme un échange dans les deux sens.

La confiance est un élément essentiel à toute bonne relation. Il en va de même pour les relations d'affaires avec les

Indonésiens. Les étrangers trouvent que leurs vis-à-vis indonésiens veulent souvent savoir toutes sortes de choses sur leur vie personnelle et qu'ils leur posent une foule de questions qui n'ont rien à voir avec les affaires. Pour les Indonésiens, c'est une façon de se faire une idée du caractère et de la fiabilité d'une personne. Beaucoup d'Occidentaux font de même, sans s'en rendre compte. En effet, peu de gens se lieraient d'affaires à quelqu'un en qui ils n'ont pas confiance.

Quand ils envisagent de nouer une relation d'affaires, les Canadiens ont tendance à vouloir étudier les antécédents de l'entreprise en question. Les états financiers ne laissent pas les Indonésiens indifférents, loin de là, mais ils tendent à accorder plus d'importance aux dirigeants de l'entreprise. En Occident, où les gens changent d'emploi beaucoup plus souvent qu'en Indonésie, on se préoccupe moins de savoir qui dirige une entreprise; en Indonésie, par contre, les gens ont tendance à rester longtemps dans la même entreprise. Dans leur esprit, donc, les résultats sont habituellement liés aux gens qui les obtiennent.

L'influence des valeurs nationales sur les méthodes de gestion et les pratiques commerciales ◆ ◆ ◆

La famille et la collectivité

Contrairement à la plupart des Canadiens, les Indonésiens font passer le bien-être collectif du groupe, de la famille et de la communauté avant les aspirations individuelles. Les Indonésiens s'attendent à ce que leurs parents, leur clan ou leur groupe social s'occupent d'eux, en échange d'une loyauté indéfectible. Dans les sociétés individualistes, les «mailles» du tissu social sont beaucoup plus lâches et les individus s'occupent uniquement d'eux-mêmes et de leur famille immédiate. Alors que les Occidentaux sont censés planifier leurs carrières eux-mêmes et assumer l'entière responsabilité de la réalisation de leurs buts, les membres des sociétés collectivistes s'attendent à ce que leurs parents, leurs conjoints et même leurs patrons interviennent dans les décisions relatives à leurs carrières. Contrairement aux individualistes, qui préfèrent triompher ou échouer en ne comptant que sur leurs propres moyens, les collectivistes sont rassurés par l'idée qu'il y aura toujours quelqu'un pour les tirer d'un mauvais pas.

La famille occupe une place centrale dans la vie des Indonésiens. Les Indonésiens ont un sens beaucoup plus fort d'appartenance et d'obligation envers la famille que les Canadiens. Les enfants indonésiens apprennent à respecter leurs parents et leurs aînés et à acquiescer à leurs désirs. Les Canadiens respectent leurs parents et leurs aînés aussi, mais ils apprennent aussi à se montrer indépendants. L'idée de partir de la maison et de trouver sa propre voie dans le monde est largement acceptée au Canada, mais pas en Indonésie.

Comparons, par exemple, les attitudes des Indonésiens et des Canadiens envers les funérailles. Les Canadiens ont parfois de la difficulté à comprendre pourquoi les Indonésiens laissent tout tomber quand quelqu'un meurt. Selon des règles de l'islam, le corps du défunt doit être enterré dans les 24 heures. Les vivants doivent s'assurer que les morts sont enterrés avant que le corps se mette à se décomposer. Les gens accourent à la maison du défunt aussitôt qu'ils apprennent la nouvelle, même si c'est au milieu de la nuit. La visite sert non seulement à rendre hommage au défunt, mais aussi, et plus encore, à apporter un soutien moral à la famille endeuillée et à aider aux préparatifs pour les funérailles. Cette coutume s'applique à la famille, aux amis, aux collègues et aux voisins du défunt. Plus on est proche du défunt, plus on est censé aider. Les Canadiens s'éviteront beaucoup de frustrations s'ils acceptent le fait que le travail est fréquemment interrompu par des funérailles.

L'exemple susmentionné décrit aussi le concept indonésien de *gotong royon*, qui signifie coopération mutuelle. Les membres de la communauté coopèrent dans presque tous les aspects de vie. Naturellement, le degré de coopération varie d'un endroit à un autre. Le *gotong rayon* est souvent plus fort dans les zones rurales, là où, par exemple, les gens se relayent pour faire la récolte dans les champs de riz et quittent le travail pour bâtir un *balai desa*, un centre communautaire de village ou une mosquée. Dans les grandes villes, le *gotong rayon* existe, mais souvent à un moindre degré.

Le «consensualisme» au coeur du processus de prise de décisions

Dans la culture indonésienne, le principe du consensus règne sur les prises de décisions. Son but est de susciter l'harmonie. Les Indonésiens croient que la majorité doit tenir compte des besoins de la minorité. La pratique du consensus permet à tout le monde d'exprimer son opinion, dans le but d'en arriver tôt ou tard à une conclusion acceptable pour toutes les parties. La longue tradition des prises de décisions consensuelles empêche la majorité musulmane de transformer l'Indonésie

en État islamique. Grâce au consensualisme, les groupes religieux majoritaire et minoritaires sont parvenus à vivre ensemble dans une atmosphère d'acceptation, de compréhension et de tolérance. Cette approche est pratiquée dans toutes les institutions et organisations indonésiennes.

L'harmonie

L'importance attachée à la préservation de l'harmonie pousse les Indonésiens à être plutôt conformistes. Leur attitude est donc très différente de ce que les Occidentaux, y compris les Canadiens, voient comme souhaitable. La plupart des Occidentaux ont au contraire tendance à valoriser les réalisations individuelles et à s'identifier aux gens qui luttent contre le système. Les Indonésiens sont d'accord pour reconnaître la valeur des réalisations individuelles, mais ils pensent qu'on doit aussi faire preuve d'humilité, et qu'on ne doit chercher à faire quelque chose que quand on a l'appui des autres. Les Indonésiens voient d'un mauvais oeil les gens qui se comportent comme s'ils se croyaient supérieurs aux autres. Dire quelque chose comme «c'est moi qui l'ai fait!» peut être interprété comme un signe de suffisance, car cela va à l'encontre des valeurs collectivistes du pays. Comme le dit le proverbe indonésien, dans la rizière, plus les grains sont gros, plus la tige s'incline.

La religion

La religion joue un rôle vital dans la vie des Indonésiens. Le premier canon du *Pancasila* est la croyance en Dieu. L'islam est la religion de près de 85 % de la population; quelque 10 % sont catholiques ou protestants; 3 % sont bouddhistes et 2 % sont hindous. Chaque religion dit prier le Dieu suprême, mais les Indonésiens croient fortement à la tolérance religieuse et toutes les religions sont pratiquées librement. La religion est étroitement mêlée à la politique et à la vie familiale et professionnelle en Indonésie, contrairement à la société canadienne, où elle est généralement cantonnée dans la sphère de la spiritualité.

Les Canadiens doivent apprendre à apprécier l'importance des prières dans la vie des musulmans. Vous allez entendre les mosquées appeler les musulmans à la prière cinq fois par jour: à l'aube, à midi, au milieu de l'après-midi, au crépuscule et en soirée. Les musulmans s'efforcent de faire leurs prières le plus tôt possible au début de chaque période de prière. Il est important de témoigner de votre respect en prévoyant des pauses lorsque les gens doivent prier. Quand vous invitez des gens à dîner, laissez à votre partenaire musulman assez de temps pour arriver après la prière du crépuscule.

Comme les musulmans ne mangent jamais de porc, ne le servez surtout pas si vous recevez votre partenaire musulman. Si vous servez un plat qui contient du porc, n'oubliez pas de le dire à vos invités musulmans. Rappelez-vous aussi que l'islam interdit l'alcool à ses adeptes.

Les Canadiens doivent savoir que les musulmans jeûnent de l'aube au crépuscule pendant tout le mois du *Ramadan*. Depuis avant le lever du soleil jusqu'à la tombée de la nuit, ils s'abstiennent de manger, de boire, de fumer et de faire l'amour, tout comme ils ne doivent ni manifester de la colère, ni entretenir ou exprimer des pensées négatives envers les autres. En tant qu'étranger, vous n'êtes pas tenu de jeûner, mais ce serait la moindre des choses que vous respectiez ceux qui le font. En restant conscients des défis auxquels ils font face, vous comprendrez mieux leur culture; en vous abstenant de manger, de boire, de fumer ou d'exprimer la colère en public, vous favoriserez le respect mutuel dans vos relations. Comme les musulmans assistent à une prière spéciale en soirée, consultez vos partenaires avant de prévoir une activité le soir. Ils seront peut-être prêts à y participer, mais ils seront surtout reconnaissants de votre sensibilité à l'égard de leurs pratiques religieuses.

L'*Idul Fitri*, qui suit le *Ramadan*, est un grand jour férié pour les musulmans d'Indonésie. C'est un moment où les gens se réunissent et fêtent. Pendant l'*Idul Fitri*, on demande pardon et on donne le pardon aux autres. Bien que cela puisse être culturellement enrichissant de visiter l'Indonésie immédiatement après le *Ramadan*, il ne faut pas s'attendre à brasser beaucoup d'affaires. Comme la famille revêt la plus grande importance aux yeux des Indonésiens, ces derniers prennent habituellement congé pendant cette fête et retournent dans leurs villages pour retrouver leurs familles et leurs amis. Vous seriez surpris de voir à quel point Jakarta peut être tranquille pendant la fête d'Idul *Fitri*, quand près des deux tiers de ses 8,5 millions d'habitants ont quitté la ville!

Le leadership et la hiérarchie

Il est important de comprendre les styles de gestion privilégiés par les Indonésiens. Pour la plupart des étrangers, le style de gestion indonésien semble plutôt paternaliste. Le Président Soeharto est souvent vu comme le père. Un Indonésien éminent, Ki Hadjar Dewantoro, dont l'anniversaire est commémoré le jour de la fête de l'Éducation, énonce ainsi les principes du leadership javanais:

- les dirigeants doivent se tenir à l'avant pour donner un bon exemple aux disciples (*Ing ngarso sungtulodo*);

- les dirigeants doivent rester parmi les disciples pour que tout le monde travaille ensemble (*Ing madya mangun karso*); et
- les dirigeants doivent se tenir derrière pour soutenir et encourager (*Tut wuri handayani*).

Il sera plus facile pour vous de développer des relations d'affaires fructueuses si vous comprenez la structure hiérarchique des organisations indonésiennes et si vous savez par quelles voies passer. Il pourra arriver que vous ayez besoin de quelqu'un qui a de bons contacts et qui peut agir en votre nom. Contacter les bonnes personnes, passer par les voies appropriées, savoir qui fait quoi et éviter de contourner la chaîne hiérarchique, voilà autant de tâches aussi nécessaires que délicates. Les secrétaires peuvent vous aider à prendre rendez-vous avec leurs patrons. Vous devez les traiter avec respect, comme vous devez le faire pour tout le personnel de l'organisation de votre partenaire. Les responsables civils doivent recevoir un profond respect parce que leur raison d'être est d'aider les gens. Leur assistance peut être extrêmement précieuse pour vous et pour votre entreprise.

La vie privée

Les étrangers qui ne connaissent pas les Indonésiens sont souvent pris de court quand leurs collègues indonésiens leur posent des questions sur leur âge, leurs enfants, leur religion, et ainsi de suite. Ne vous inquiétez pas. Les Indonésiens trouvent des questions aussi personnelles parfaitement normales, et pas du tout comme déplacées dans une relation d'affaires; pour eux, on ne connaît pas vraiment quelqu'un tant qu'on ne le connaît pas personnellement. Tachez donc de ne pas vous laisser déranger par les questions de ce genre, et répondez poliment. Considérez les questions personnelles comme un geste d'amitié plutôt qu'une tentative de s'immiscer dans vos affaires personnelles.

Au cours de votre mission en Indonésie, il est possible que votre partenaire indonésien commence à vous proposer un horaire chargé qui comprend des activités en soirée et ne vous laisse presque pas de temps libre. Il peut aussi offrir de vous amener voir des lieux d'intérêt. Loin de vouloir se faire envahissant, votre partenaire agit ainsi parce qu'il a la responsabilité de s'assurer que vous, son invité, êtes bien entouré, et que vous ne vous retrouvez pas seul. Les Indonésiens se font un point d'honneur de bien traiter leurs invités.

Les manières et l'hospitalité

Les Indonésiens accordent beaucoup d'importance aux manières et à

l'hospitalité. Par exemple, le respect peut se manifester par des gestes physiques. Quand on s'assoit en présence d'une personne respectée ou d'un aîné, ce serait manquer de respect que de lever les pieds. On n'est pas censé se servir de la main gauche, ou pointer du pied. Les gens se serrent généralement la main quand ils se rencontrent, mais certaines femmes préfèrent ne pas serrer la main aux hommes; elles joignent les mains et s'inclinent légèrement en signe de respect.

Quand on s'adresse aux gens, on emploie le mot *Bapak* à l'endroit des hommes et le mot *Ibu* à l'endroit des femmes. Au sens littéral, *Bapak* signifie père, et *Ibu* signifie mère, mais les deux mots sont largement employés pour témoigner du respect envers les personnes plus âgées, respectées ou supérieures. Le mot *saudara*, qui signifie littéralement soeur ou frère, implique un rapport plus familial.

La face et le style indirect

Les Indonésiens sont des gens sensibles. Ayant enduré le colonialisme hollandais pendant trois siècles et demi et trois ans d'occupation japonaise, les Indonésiens tiennent à leur fierté personnelle, une des seules choses que les Hollandais et les Japonais ne pouvaient leur enlever. «Si vous faites perdre la face aux Indonésiens», nous a dit un gestionnaire indonésien, «il ne leur restera plus rien». Vu qu'il est si important de sauver la face, les gens demandent rarement quelque chose de façon directe; ils préfèrent tourner autour du sujet et ne révéler leurs intentions que peu à peu.

De la même façon, lorsqu'ils négocient, les Indonésiens adoptent un style indirect et évitent de gêner l'autre partie en l'obligeant à dire «non». En dévoilant leur requête graduellement jusqu'à ce qu'ils aient une chance raisonnablement bonne d'obtenir une réponse positive, les Indonésiens évitent la gêne d'un refus direct.

Usez de tout votre tact quand vous négociez. Si vous devez dire non, il est préférable de dire «j'aimerais pouvoir ..., mais...» de manière à sauver la face à tout le monde. Si le style indirect est très largement pratiqué, il faut se garder de généraliser, car plus la relation est étroite, plus la communication est directe. Et plus la situation a un caractère d'affaires, plus la durée de la conversation indirecte est courte. Dans beaucoup de cas, plus on est pauvre, plus la négociation requiert de la délicatesse.

Évitez l'affrontement. Pour les Indonésiens, seul un mal-élevé se permettrait de décharger sa colère et sa frustration en public. Il est particulièrement important d'éviter de

critiquer ou d'exprimer de l'insatisfaction en public, car cela pourrait faire perdre la face à la personne critiquée. La plupart des Canadiens préfèrent «appeler les choses par leur nom». Les Indonésiens valorisent beaucoup plus le maintien de l'harmonie que la recherche de ce qu'on pourrait appeler la vérité. En disant la vérité, on peut blesser quelqu'un sans le vouloir. Par conséquent, les Canadiens ont souvent du mal à savoir ce que leurs partenaires indonésiens pensent réellement. Il faut faire preuve de sensibilité en critiquant ou manifestant son déplaisir. La dignité individuelle et la face passent avant tout. Il est important de le faire savoir à vos partenaires quand vous êtes mécontents, mais vous devez toujours procéder avec tact. Communiquez votre insatisfaction personnellement, et le plus discrètement possible. Autrement dit, de la même façon dont la plupart des Canadiens aimeraient être traités. Rappelez-vous que vous êtes un invité en Indonésie et que vous devez faire un effort pour comprendre la culture du pays où vous travaillez.

Le temps

La notion du temps est une des différences les plus remarquées entre Canadiens et Indonésiens. Pour les Canadiens, le temps est une sorte de denrée qu'on peut économiser, dépenser ou perdre. Dans leur conception linéaire du temps, le temps existe en quantité limitée, et il ne faut pas le gaspiller car il est précieux. Pour leur part, les Indonésiens ont une vision cyclique du temps. Cette différence de conception est accentuée par le climat tropical du pays, par le caractère rural de la majorité de sa population et par ses problèmes de communication et de transport. Si vous exprimez de la frustration et de la colère devant des progrès qui peuvent paraître lents, cela ne fera que nuire à vos bonnes relations. Une approche flexible et patiente rendra vos frustrations plus faciles à supporter. Soyez à l'heure pour vos rendez-vous, car la plupart des Indonésiens avec qui vous travaillez savent que la ponctualité est importante.

Les Indonésiens n'aiment pas se faire pousser dans le dos. Peut-être que votre bureau au Canada est très pressé de vous voir obtenir des résultats, mais si vous essayez de forcer un accord, vous risquez de ne pas en obtenir un du tout. Les Indonésiens réagissent mal au style «rouleau compresseur». Faites-vous à l'idée que les choses vont aller lentement; et soyez prêts à attendre. Rappelez-vous que l'anglais est généralement une langue seconde pour les Indonésiens.

La communication ◆ ◆ ◆

De tous vos défis, le plus sérieux et le plus important sera de communiquer efficacement. La plupart des Canadiens qui font de courts séjours n'ont pas assez de temps pour apprendre le *Bahasa Indonesia*. Il n'en reste pas moins que tout effort pour apprendre la langue, aussi bref soit-il, sera extrêmement utile et très apprécié. Une forte proportion de vos vis-à-vis indonésiens parleront l'anglais relativement bien, surtout s'ils ont eu une bonne éducation. L'anglais des employés et des autorités de niveau inférieur pourrait être faible. Même quand ce n'est pas le cas, les gens disent qu'ils vous ont compris parce qu'ils ne veulent pas vous offenser. Vous serez sans doute souvent frustré par cette habitude, mais vous devez comprendre qu'on ne cherche absolument pas à vous déplaire ou à vous tromper.

Quand vous conversez avec des gens qui ne parlent pas l'anglais couramment, parlez plus lentement que d'habitude, et évitez d'employer des mots de jargon ou d'argot. Si vous êtes patients et montrez de l'intérêt pour ce que votre partenaire essaie de dire, vous l'encouragerez à communiquer. Les clarifications et les échanges d'impressions aideront à établir une compréhension mutuelle dans ces situations.

Les interactions de personne à personne sont le mode de communication privilégié en Indonésie. Les téléphones et les télécopieurs sont utiles, mais il ne faut pas les considérer comme un substitut pour le contact personnel. Vous aurez peu de chances de réussir si vous ne communiquez pas directement avec les gens.

La communication non verbale peut être une source de malentendus entre personnes de cultures différentes. Les Occidentaux emploient souvent des gestes non verbaux pour amplifier leurs propos. En Indonésie, les signes non verbaux ne sont pas toujours faciles à interpréter. Les mêmes gestes peuvent avoir des significations différentes selon le contexte. Par exemple, le sourire peut être un signe de gêne ou de confusion, selon les circonstances. Vous pouvez aussi trouver que beaucoup d'Indonésiens évitent le regard soutenu. Il ne faut pas y voir un signe de malhonnêteté ou de répugnance. Les Indonésiens considèrent qu'il est impoli de fixer quelqu'un, surtout quand on communique avec des aînés et des subordonnés ou qu'on parle à des gens de statut ou de rang plus élevé. Se tenir les mains sur les hanches est un autre geste qui risque d'être mal interprété. Se tenir les poings sur les

hanches peut être un signe de détente pour vous, mais les Indonésiens pourraient plutôt l'interpréter comme une manifestation de force ou de domination.

Les Indonésiens tendent à cacher les sentiments négatifs comme la colère et la frustration. Le repli sur soi est souvent un signe de désaccord ou de ressentiment. Le silence, qui rend beaucoup de Canadiens mal à l'aise, survient fréquemment dans les conversations et les négociations en Indonésie. Si vous ne savez pas trop comment lire les signes non verbaux de votre partenaire, ne restez pas dans le doute – demandez-lui ce qu'il pense.

Les Indonésiens préfèrent la communication orale à la communication écrite. Comme les Indonésiens moins éduqués n'auront pas appris à écrire l'anglais, vous allez sans doute devoir aider votre personnel à s'initier à l'art de la rédaction des rapports. Les Indonésiens emploient souvent la voix passive en écrivant en anglais à cause de leur préférence pour le style indirect. Pour la même raison, ils écrivent souvent plusieurs phrases pour présenter une idée au lieu de l'exprimer directement dans une seule phrase concise. Étant donné que certaines personnes hésiteront à lire de longs documents, rapports ou manuels rédigés en anglais, il serait bon que vous les résumiez ou les traduisiez pour qu'il y ait le moins de problèmes de compréhension possible.

La patience, la compréhension et le souci de clarifier vous aideront à communiquer efficacement avec vos partenaires indonésiens.

TRAVAILLER EFFICACEMENT AVEC VOTRE PARTENAIRE

Qui est votre partenaire? ◆ ◆ ◆

Avant de partir pour l'Indonésie, renseignez-vous sur vos partenaires et collègues éventuels. Les services gouvernementaux canadiens, les consulats et l'ambassade de l'Indonésie au Canada sont de bonnes sources d'information. Il est très important que vous sachiez à quels organismes ou ministères vous adresser et avec qui il faut communiquer dans les milieux d'affaires. Vous devez aussi comprendre la culture et les motivations des gens avec qui vous allez travailler en Indonésie. Les stratégies ne seront pas les mêmes pour tous les partenaires.

Les affaires ◆ ◆ ◆

L'économie indonésienne a connu une croissance remarquable depuis que le gouvernement a mis en oeuvre certains programmes de restructuration économique. La restructuration visait à diversifier l'économie et la rendre plus concurrentielle et moins dépendante à l'égard du pétrole. Ces programmes ont sensiblement modifié les règles du jeu économique, ouvrant la voie à une croissance économique stable qui ne semble pas près de s'arrêter.

Le gouvernement reconnaît que le pays a besoin d'investissements étrangers et s'attend à ce qu'ils apportent non seulement de nouveaux capitaux, mais aussi des technologies et des savoir-faire nouveaux et une meilleure compréhension de ce qu'il faut faire pour vendre sur les marchés mondiaux. Pendant la seule année de 1990, le gouvernement a approuvé 432 nouveaux projets évalués à 5,8 milliards de dollars US et 176 projets d'expansion évalués à 2,9 milliards de dollars US.

Avant d'aller de l'avant, il est fortement recommandé à quiconque songe à faire des affaires en Indonésie d'entreprendre une étude, d'échanger des idées avec d'autres gens d'affaires, d'écouter les gestionnaires d'usines déjà implantées en Indonésie, de vérifier les règlements en matière d'investissements et de discuter de leurs plans avec les autorités.

Les gens d'affaires en Indonésie ne répondent à aucune description générique ou uniforme; leurs origines sociales et culturelles sont très variées,

et leurs attitudes envers les partenaires étrangers le sont aussi. Les Canadiens doivent comprendre que des colonisateurs étrangers ont longtemps dominé le gouvernement de l'Indonésie et une bonne partie de son économie. Beaucoup d'entreprises continuent à employer des gestionnaires et des conseillers étrangers, bien qu'on soit en train de les remplacer peu à peu par des Indonésiens. Les Indonésiens qui occupent des fonctions de gestion ont généralement une bonne éducation et une certaine expérience internationale.

Vous réussirez sans doute à atteindre vos objectifs si vous passez par les voies appropriées en respectant les hiérarchies, et si vous apprenez à connaître vos partenaires lentement. Sachez à l'avance que vous allez avoir de la difficulté à prendre vos rendez-vous par téléphone. Pour accéder aux décideurs, il faut avoir un bon agent local qui connaît les bonnes personnes et peut prendre des rendez-vous pour vous. Sur votre chemin, vous allez tomber souvent sur des gens dont la fonction est d'écarter les propositions et les projets indésirables. Vous allez devoir les convaincre que vous et votre projet sont dignes d'attention avant de pouvoir vous rendre jusqu'aux preneurs de décisions, qui sont ainsi protégés pour qu'ils puissent se concentrer sur ce qui est important sans avoir à s'occuper de questions inutiles.

Les Occidentaux sont souvent surpris par le grand nombre de personnes employées par les entreprises indonésiennes, où deux ou trois personnes font parfois ce qu'une seule personne ferait au Canada. La création d'emplois est un aspect important de toute affaire en Indonésie. Les entreprises peuvent se permettre d'embaucher beaucoup de gens parce qu'elles paient des salaires bas comparativement aux pays occidentaux. (Le salaire régional minimum en 1994 était d'environ 3,00 $ canadiens par jour.) Il y a aussi le fait que les Indonésiens aiment travailler ensemble, car le fardeau partagé par plusieurs est un fardeau moins lourd.

Ne vous lancez pas sans préparation dans une nouvelle affaire. Plusieurs des plus grandes entreprises en Indonésie sont des sociétés d'État placées, comme les sociétés de la Couronne au Canada, sous la tutelle de leurs ministères respectifs. Par exemple, *Pertamina*, la société pétrolière nationale, est contrôlée par le ministère des Mines et de l'Énergie. Quand on fait des affaires avec une société d'État, on doit généralement traiter avec des responsables de l'entreprise et des autorités du ministère. Il y a plusieurs types d'entreprises privées, selon la nature

de leurs activités. Les agents de la Section commerciale de l'ambassade du Canada pourront vous fournir des informations détaillées sur le secteur des affaires en Indonésie.

Le gouvernement central ◆ ◆ ◆

Le Gouvernement de l'Indonésie comprend un grand nombre de ministères et d'institutions. Dans la plupart des cas, les gens d'affaires et les travailleurs en développement traitent avec des responsables de niveau ministériel ou inférieur.

Le Gouvernement joue un rôle très actif dans la planification de l'économie du pays. Depuis l'installation du gouvernement «Ordre nouveau» du président Soeharto en 1967, l'Indonésie a réalisé cinq plans de développement quinquennaux, appelés *Repelita I* à *V*. *Repelita VI*, le plan quinquennal en cours, met l'accent sur la poursuite du développement national, la rationalisation de l'appareil d'État, l'acculturation du *Pancasila*, le maintien d'une politique étrangère indépendante et la tenue d'élections libres en 1997. L'agence nationale de planification, BAPPENAS, est chargée de l'élaboration et de l'application des plans économiques en collaboration avec les ministères, les organismes et les sociétés d'État.

Les entreprises et l'État sont gérés par consensus. Le ministère coordonnateur de l'Économie, des Finances et des Affaires industrielles (EKUIN) est important pour les gens qui veulent intéresser le secteur public à des projets d'affaires ou de développement. L'Agence pour l'évaluation et l'application de la technologie (BPPT) est l'organisme clé pour les transferts technologiques. Le Conseil de coordination des investissements en Indonésie (BKPM) favorise et coordonne les investissements privés étrangers. L'Agence nationale pour le développement des exportations (NAFED) aide les exportateurs indonésiens et les acheteurs étrangers.

Avant d'entreprendre des démarches auprès du gouvernement, il est important de déterminer quel ministère est le plus approprié et qui sont les responsables clés. Au Canada, on peut prendre rendez-vous par téléphone avec des personnes stratégiquement placées dans les ministères et les organismes publics. En Indonésie, l'accès risque d'être difficile, surtout si vous n'êtes pas connu et si vous ne pouvez pas vous appuyer sur de bons contacts qui vous guideront dans les dédales de la bureaucratie. Plus le responsable est haut placé, plus il sera difficile à rencontrer. Ce sera plus

facile si vous avez des lettres de présentation et un intermédiaire qui pourra vous aider. Ce ne sera définitivement pas aussi facile qu'au Canada d'obtenir des renseignements ou de prendre des rendez-vous par téléphone. Les étrangers se plaignent souvent qu'ils ne comprennent pas la réglementation commerciale en Indonésie. Plutôt que de vous frustrer en essayant de trouver votre chemin au travers des formalités et de la paperasserie, engagez un agent bien informé. Beaucoup d'Indonésiens le font aussi.

En règle générale, la première visite devrait se faire avec la personne la plus haut placée, surtout après que les relations sont établies. Ce premier contact est une affaire de courtoisie, et il est absolument nécessaire. Tôt ou tard, toutes les décisions passeront par le bureau du grand patron. Il faut que ce dernier vous connaisse, et qu'il connaisse votre représentant local.

Dans l'ensemble, les responsables du gouvernement central que vous allez rencontrer seront bien éduqués, capables de communiquer efficacement en anglais et habitués à travailler avec des étrangers. Ils se méfieront des projets d'«extraction» qui n'offrent que peu ou point d'avantages – possibilités d'exportation, emplois, etc. – aux Indonésiens. Si vous avez une proposition valable, vos chances de la faire accepter seront meilleures si vous insistez sur les avantages qu'elle présente pour la société indonésienne.

Les gouvernements locaux ◆ ◆ ◆

Les gouvernements locaux reprennent le modèle du gouvernement central. Dirigée par un gouverneur, chaque région est divisée en districts et sous-districts. Au niveau du village et du district, il est peu probable que vous ayez affaire à des responsables éduqués en Occident et capables de bien s'exprimer en anglais. À moins de parler la langue locale, vous allez devoir vous faire accompagner par un intermédiaire. L'aide d'un intermédiaire qui connaît les responsables et le système locaux vous permettra d'avancer rapidement, et avec moins de problèmes et de frustrations que si vous étiez seul. Vous devez respecter la hiérarchie locale, qu'il s'agisse du chef de village ou d'un responsable municipal ou régional. Vous aurez sans doute à traiter surtout avec des responsables municipaux ou régionaux. Il vous faudra plus de temps et de patience, car ils ne seront pas nécessairement au courant des exigences des agences de développement international ou des entreprises étrangères. Une chose est certaine: votre travail à ce niveau sera intéressant, instructif et enrichissant pour les deux parties.

Les universitaires et les consultants ◆ ◆ ◆

La plupart des universitaires et des consultants que vous allez rencontrer seront des diplômés d'universités étrangères bien au fait des pratiques commerciales occidentales. La plupart d'entre eux auront déjà travaillé pour des étrangers. Ils peuvent être utiles à titre d'intermédiaires pour des Canadiens désireux d'établir des partenariats avec des entreprises ou des organismes publics indonésiens. En tant que groupe, ils ont de bons contacts et exercent une influence considérable. Même s'ils sont habitués aux méthodes et aux manières occidentales, il est important que vous leur témoigniez de la courtoisie et du respect en vous adaptant à la culture et au milieu qui vous entourent. La distance culturelle sera plus grande entre vous et les membres de leur personnel, dont la plupart auront fait leurs études au pays.

Les universités et les universitaires ont une culture à part. Généralement plus indépendants que d'autres groupes, les universitaires sont aussi plus portés à faire des commentaires, des analyses et des suggestions sur les sujets d'actualité. Bien que les universités soient généralement moins hiérarchiques que d'autres institutions, les universitaires sont très attachés au principe de l'ancienneté. Le cours magistral demeure le principal moyen d'enseignement dans les universités indonésiennes, mais on commence à introduire des méthodes plus participatives. Les relations entre les étudiants et les professeurs sont en règle générale plus formelles qu'au Canada.

Vous allez rencontrer des universitaires et des consultants qui ont des patrons à satisfaire et beaucoup de travail à faire en plus du travail qu'ils font avec vous. Cherchez à apprendre le plus possible sur les hiérarchies dont ils font partie pour que vous puissiez mieux comprendre les blocages et les retards qui peuvent se produire.

Les organisations non gouvernementales (ONG) ◆ ◆ ◆

Le secteur des ONG, qui joue un rôle globalement positif dans le développement de l'Indonésie, est en pleine croissance. Les ONG répondent souvent à des micro-besoins locaux ou s'occupent de problèmes sociaux. On dit souvent que les ONG ont une perception plus indépendante, voire critique, de la réalité sociale que les gouvernements, parce qu'elles sont plus proches des populations locales. Mais les ONG peuvent être

bureaucratiques et politiquement motivées, elles aussi. La culture organisationnelle des ONG n'est pas toujours très différente de celle de la fonction publique, malgré les efforts qu'elles font pour se distancer par rapport à l'État. Les Canadiens qui désirent établir des partenariats efficaces doivent se familiariser avec la hiérarchie et les voies de communication de chaque organisation. Comme les ONG ont généralement une vocation territoriale, il est important de savoir où elles centrent leurs activités, leurs fonctions et leurs cadres principaux.

Beaucoup d'ONG sont habituées à travailler avec des étrangers, puisqu'elles sont en grande partie financées par des donateurs étrangers. Il est possible, toutefois, que certaines ignorent tout des modes de fonctionnement des institutions et des entreprises occidentales.

La plupart des Canadiens qui travaillent dans le cadre de partenariats avec des ONG indonésiennes oeuvrent parmi les populations locales ou occupent des fonctions administratives. Comme on s'attend à ce qu'ils s'intègrent complètement, une bonne maîtrise du *Bahasa Indonesia* est tout à fait indiquée; sinon ils ne pourront pas se passer des services d'un interprète.

Le point de vue de votre partenaire ◆ ◆ ◆

Comment votre partenaire indonésien vous percevra-t-il? D'abord, vous serez reçu comme un invité, et vous devrez vous comporter comme tel, en remettant à l'honneur ce vieux principe: *Quand on est à Rome, on fait comme les Romains*.

Vos partenaires vous verront comme un expert bien formé, surtout si vous apportez une nouvelle technologie ou des méthodes novatrices en Indonésie. Ils s'attendront peut-être à ce que vous transfériez vos connaissances et vos compétences à vos partenaires indonésiens. Vos partenaires auront très envie d'apprendre, mais ils réagiront mal si vous êtes condescendant ou si vous vous donnez des airs. N'oubliez pas que les Indonésiens possèdent des connaissances, de l'expérience et un savoir-faire considérable. Le transfert de compétences et de connaissances doit se faire dans les deux sens. Cherchez à savoir ce que vos partenaires pensent de l'application pratique de vos méthodes et de vos technologies pour mieux les adapter aux conditions locales. Si vous ne le faites pas, les Indonésiens auront l'impression que vous êtes

effectivement condescendant, ou pis encore, que vous faites peu de cas de ce qu'ils savent et savent faire.

Les Indonésiens qui n'ont jamais voyagé à l'étranger n'auront pas toujours une perception juste des Canadiens et des autres occidentaux. Les Indonésiens doivent l'essentiel de ce qu'ils savent sur les cultures occidentales aux médias. Les films occidentaux présentent souvent les Occidentaux comme des gens plutôt immoraux aux styles de vie totalement individualistes et immodérés. La plupart des Occidentaux ont beau ne pas correspondre à cette image, c'est hélas comme ça qu'ils sont perçus par beaucoup d'Indonésiens. En plus d'être un homme ou une femme d'affaires, vous êtes un ambassadeur culturel quand vous voyagez dans un pays étranger, et vous devez vous comporter en conséquence.

Ne sachant pas que les taux d'imposition du revenu et le coût de la vie sont élevés au Canada, la plupart des Indonésiens supposeront que vous êtes riches. Vous allez bientôt vous rendre compte de la disparité entre les salaires des expatriés et ceux des Indonésiens. Si vous voulez contrer les perceptions erronées, vous devez chercher à comprendre d'où elles viennent et communiquer poliment votre façon de voir les choses. L'échange d'observations sur les deux cultures est un excellent moyen de favoriser la compréhension et le respect mutuels.

Suggestions ◆ ◆ ◆

Les Canadiens qui insistent pour traiter avec les gens à la manière occidentale courent au-devant des difficultés en Indonésie.

Au Canada, les partenaires dans une affaire ont habituellement des visées et des buts semblables. Les gens d'affaires canadiens font souvent de courts voyages pendant lesquels ils profitent au maximum de leur temps en faisant plusieurs rencontres chaque jour. Ils font l'essentiel de leur planification et de leur préparation par téléphone, par télécopieur et par courrier électronique. Quand ils sont en réunion, les partenaires canadiens aiment généralement passer aux affaires sans trop s'attarder aux amabilités. Ils aiment s'en tenir à un ordre du jour et à un horaire fixes.

Les Canadiens préfèrent parler de choses qu'on peut quantifier, et ils s'appuient souvent sur des chiffres pour prendre des décisions. Ils demandent souvent l'avis de leurs avocats sur leurs affaires, et sont habitués à travailler avec des contrats qui lient formellement les parties. Ils

revoient souvent les procès-verbaux des réunions avant de signer des ententes.

Les Canadiens doivent être réalistes quand ils préparent leurs voyages d'affaires en Indonésie. S'il s'agit de votre premier voyage et que vous avez peu de contacts, il vous faudra plus de temps pour établir des contacts et organiser des rencontres. Ce n'est pas la peine d'essayer de voir dix personnes en deux jours. À Jakarta, les embouteillages sont une cause constante de retards. Les voyages ailleurs en Indonésie peuvent être lents, surtout en voiture. Donnez-vous assez de temps pour que vos réunions puissent être organisées, et réorganisées au besoin. Certains contacts préliminaires peuvent se prendre par téléphone et par télécopieur avant le départ du Canada, mais le gros du travail devra se faire de personne à personne quand vous serez arrivé en Indonésie. L'interaction personnelle est essentielle.

Il est possible que votre approche et vos buts ne soient pas les mêmes que ceux de votre partenaire indonésien. Les Indonésiens voudront apprendre à vous connaître personnellement avant de parler affaires. D'ailleurs, ils y accorderont souvent une plus grande priorité qu'à l'affaire dont vous voulez discuter, car ils se disent qu'ils vont traiter avec vous pendant longtemps. Acceptez ce préambule et laissez au partenaire indonésien le soin de décider quand il faut commencer parler affaires. Et quand vous êtes rendus à parler affaires, soyez souple en ce qui concerne l'ordre des points discutés et le temps à y consacrer.

Les gens d'affaires indonésiens ont rarement recours aux avocats. Les contrats formels sont importants, mais ils n'en font pas le centre de leurs discussions. Les affaires se font de personne à personne. Les avocats et les papiers à signer ont leur place dans la pièce à côté, pas à la table.

Comment satisfaire votre siège social tout en respectant les méthodes indonésiennes? Vos supérieurs doivent être au courant des contraintes et des différences de situation qui vous attendent en Indonésie. Planifiez votre voyage et donnez-vous des buts réalistes. À quoi serviraient des buts nobles et irréalistes qui ne seraient qu'une source de frustrations pour vous et vos supérieurs, et vous enlèveraient le goût de vous y reprendre? En vous préparant et vous informant sur l'Indonésie et sa culture, vous faites un pas en avant vers l'établissement de relations d'affaires fructueuses.

Quand on forme un partenariat avec une organisation indonésienne, il est important de miser sur les forces complémentaires des deux partenaires. Par exemple, les compétences

canadiennes pourraient être concentrées dans la commercialisation et la gestion du personnel. En définissant les rôles et les responsabilités dans un accord de partenariat, vous aurez plus de chances de développer une relation «gagnant-gagnant».

Le style des affaires en Occident repose sur l'initiative et la participation. Il est important de cultiver ces attributs chez votre partenaire indonésien. Les Canadiens courent le danger d'interpréter la préférence qu'ont les Indonésiens pour la communication indirecte comme un manque de leadership, et de vouloir assumer ce rôle eux-mêmes. Les Canadiens doivent chercher à favoriser des relations d'appui réciproque, et au besoin, guider leurs partenaires indonésiens de manière à renforcer le partenariat.

Peu de sujets requièrent une plus grande attention dans les discussions avec les Indonésiens que l'argent. Que vous ayez affaire à un membre d'un conseil d'administration ou à un vendeur dans un marché, le prix est toujours négociable. Il est rare de s'entendre sur quelque chose sans négocier. Préparez des arrangements flexibles pour les prix, à l'intérieur de limites raisonnables que vous aurez déterminées à l'avance. Et préparez-vous à ce que les négociations sur les questions d'argent prennent du temps.

Si vous avez à négocier avec une entreprise indonésienne, écoutez attentivement. Il arrive trop souvent que les Occidentaux n'écoutent pas comme il faut et pensent à ce qu'ils vont répondre au lieu d'assimiler ce qu'on leur dit, aussi bien verbalement que non verbalement. Pour négocier en Indonésie, vous devez comprendre les usages locaux à respecter quand on cherche un accord. On ne réussira jamais en exerçant des pressions ou en lançant des ultimatums. Les Canadiens doivent se rappeler que lorsque leurs partenaires indonésiens disent «oui», cela ne signifie pas nécessairement qu'ils sont d'accord ou qu'ils se sont engagés, mais tout au plus qu'ils comprennent. Dire «non» directement est considéré comme grossier. L'expression «oui, mais...» indique qu'il y a de la résistance. Observez le langage corporel et écoutez ce qui se dit entre les lignes. L'écoute attentive vous aidera à y voir plus clair malgré les différences culturelles.

Rappelez-vous que le processus de prise de décisions en Indonésie est comme un mouvement de va-et-vient. D'une part, les propositions se clarifient et rallient des appuis en avançant vers la personne qui prendra la décision finale. D'autre part, les décisions supposent un consensus, et les consensus prennent habituellement du temps. Les décisions rapides sont rares.

Comme le climat indonésien est très chaud et humide, on s'habille légèrement. Les hommes portent rarement le costume en dehors des occasions à caractère formel, bien que certains hommes d'affaires le portent tous les jours. Les représentants du gouvernement portent généralement des costumes safari, et les responsables des gouvernements locaux ont généralement des uniformes. Les gens s'habillent de manière plus décontractée sur des campus universitaires, bien que décontracté signifie en l'occurence non pas «shorts et sandales» mais «pantalons longs, chemises et chaussures». Les employés des ONG s'habillent de la même façon au travail.

Lors des occasions formelles, les hommes portent souvent des chemises en batik à manches longues. (En 1994, les chefs d'État présents à la réunion de l'Organisation de coopération économique Asie-Pacifique à Bogor ont tous porté des chemises en batik.) On peut porter un costume pour assister à un événement formel, mais il vaut mieux s'assurer qu'il n'est pas trop chaud. Les chemises à manches longues avec cravate sont également appropriées pour les occasions formelles. Les femmes devraient porter une jupe avec chemisier à manches ou une robe. Selon l'endroit, les mini-jupes seront acceptées ou mal vues; certaines régions sont plus conservatrices que d'autres.

Bien qu'il y ait des règlements interdisant la cigarette dans beaucoup d'édifices, vous allez sans doute voir des gens qui fument en travaillant. C'est notamment le cas dans des bureaux des gouvernements locaux, dont la plupart ne sont pas climatisés. L'arôme de la fumée des cigarettes de clous de girofle est fort, surtout dans les gares et les terminus, les marchés et les salles des arrivées dans les aéroports.

Les Canadiens peuvent trouver que les Indonésiens sont beaucoup moins conscients de l'importance de certaines mesures de sécurité publique qu'on l'est au Canada. Par exemple, peu d'Indonésiens portent la ceinture ou le casque de sécurité quand ils roulent en voiture ou à motocyclette. Il y a quelques d'années, le gouvernement a lancé une campagne de sensibilisation du public à la sécurité dans les rues et au travail. Aujourd'hui, les gens sont plus nombreux à penser à la sécurité et à prendre des mesures pour éviter les accidents.

Profitez des connaissances que vos partenaires indonésiens auront des marchés, des règlements, du système bancaire ou des autres aspects du monde des affaires en Indonésie. Ils peuvent vous guider et vous donner

des explications utiles, tout comme vous feriez pour eux au Canada. Le partage d'expériences et d'idées enrichira le partenariat et nourrira la confiance et l'acceptation réciproques.

CONCLUSION

S'aventurer jusqu'en Indonésie n'est pas une «mince affaire» pour beaucoup de Canadiens et les entreprises qu'ils représentent. Cela les oblige à prendre des risques, à aller au-delà des limites de leurs zones de sécurité et à essayer de fonctionner dans un contexte peu familier. Dans beaucoup de cas, on est récompensé par les défis et les résultats. Mais les récompenses peuvent rester hors de portée pour les Canadiens qui ne comprennent pas leurs propres conventions culturelles et ne parviennent pas à faire le lien avec les valeurs et les normes culturelles de leurs partenaires indonésiens.

Les affaires et la culture sont indissociables. Si vous voulez réussir en Indonésie, vous devez comprendre cette étroite interaction. Avant de partir, prenez le temps de réfléchir aux traits dominants de la culture canadienne. Si vous comprenez de quelle façon la culture sous-tend vos relations de travail au Canada, vous comprendrez mieux comment une culture différente peut influer sur vos partenariats en Indonésie.

Avant de quitter le Canada, consultez d'autres Canadiens qui ont réussi leurs projets dans le secteur privé, le secteur public ou le secteur des ONG en Indonésie. Votre expérience sera unique, mais il y aura aussi des similitudes avec celles des autres. Les Indonésiens vivant au Canada représentent une excellente source d'information; certains ont sans doute acquis des connaissances interculturelles extrêmement utiles. Dites-vous bien, cependant, qu'il y a inévitablement des Canadiens et des Indonésiens qui sont ethnocentriques et enclins à stéréotyper.

Rappelez-vous que les langues et les cultures indonésiennes sont diverses. Il n'y a pas de formule toute faite et applicable partout en Indonésie pour établir des partenariats efficaces. Les listes de choses à faire et à ne pas faire peuvent aider, mais la réalité n'est pas la même d'un contexte à l'autre. Les gestes et les réactions appropriés dépendront en grande partie des origines socio-culturelles de votre partenaire. Ce guide vous a présenté quelques-unes des valeurs culturelles générales des Indonésiens. Servez-vous en pour prendre quelques repères, et apprenez le plus possible sur vos partenaires en travaillant avec eux.

Quels que soient vos compétences ou vos titres, c'est votre attitude qui déterminera si votre séjour en Indonésie sera une réussite ou non. Si vous gardez un esprit ouvert et que vous abordez les

situations sans porter de jugement, vous aurez de meilleures chances de vivre une expérience positive en Indonésie. Il va sans dire que vous ne pourrez pas vous dissocier complètement de vos propres normes et valeurs culturelles, mais vous pouvez atténuer considérablement les conséquences des différences culturelles en Indonésie en enlevant quelques-uns des filtres qui vous font voir ce qui vous entoure comme vous le verriez au Canada. L'empathie, la patience et la tolérance vous aideront à mieux comprendre les Indonésiens et à bâtir des partenariats mutuellement avantageux et durables.

BIBLIOGRAPHIE

Agoes, Asmir A. (1989). *Some Personal Behaviour Guides for Foreign Managers in Indonesia*. Édition revue et corrigée. Jakarta: The Indonesian Intercultural Studies Centre.

Alfian (1986). *Transformasi Sosial Budaya dalam Pembangunan Nasional*. Jakarta: UI Press.

Biro Pusat Statistik (1993). *Statistical Year Book of Indonesia*. Jakarta.

Brislin, Richard (1993). *Understanding Culture's Influence on Behaviour*. Fort Worth, Texas: Harcourt Brace and Company.

Budiman, Arief *et al* (1986). *Mencari Konsep Manusia Indonesia*. Jakarta: Erlangga.

Department of Information, Republic of Indonesia (1994). *Indonesia: An Official Handbook*. Jakarta.

Hawes, R. et Kealey, D. (1981). "An Empirical Study of Canadian Technical Assistance: Adaptation and Effectiveness on Overseas Assignments" In: *International Journal of Intercultural Relations* (5) 239-258.

Hofstede, Geert (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Berkshire (UK): McGraw-Hill.

"Indonesia: The New Dawn of Opportunity" In: *Newsweek*, Special Advertising Supplement (1991).

Kita, Shuji (1990). "Indonesia and Japan: Both Countries Need Each Other" In: *Business in Indonesia*, Richard I. Mann (réd.), Toronto: Gateway Books.

Koentjaraningrat (1990). *Kebudayaan, Mentalitas dan Pembangunan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Lubis, Mochtar (1986). *Manusia Indonesia*. Jakarta: Inti Idayu Press.

Soedjatmoko (1986). *Dimensi Manusia Dalam Pembangunan*. Jakarta: LP3ES.

SRI International (1985). "Business Intelligence Program, Report No. 721."

Suriasumantri, Jujun S. (1986). *Ilmu dalam Perspektif Moral, Sosial dan Politik*. Jakarta: PT Gramedia.